



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU a OBCHODU

Analýza konkurence golfového resortu

Competitive Analysis of Golf Resort

Student: Bc. Marek Sedláček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Zajarošová, Ph.D.

Ostrava 2014

# Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Marek Sedláček**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T062 Marketing a obchod

Téma:

**Analýza konkurence golfového resortu**  
**Competitive Analysis of Golf Resort**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy konkurence
3. Charakteristika golfového resortů v Moravskoslezském kraji
4. Metodika sběru dat
5. Analýza konkurence golfového resortu
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Markéta Zajarošová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

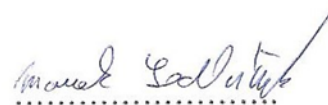


  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marek Sedláček', written over a dotted line.

Marek Sedláček

### ***Poděkování***

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Markétě Zajarošové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup a rady, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Jiřímu Šindlerovi, který mi poskytl cenné informace a konzultaci, bez které by tato práce nemohla vzniknout.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická východiska analýzy konkurence .....	8
2.1	Konkurence.....	8
2.2	Konkurenční výhoda.....	8
2.3	Analýza konkurence .....	9
	Analýza konkurence podle Kotlera.....	10
	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	11
2.4	Pomocné nástroje při rozhodování .....	14
	SWOT analýza .....	15
	GAP analýza .....	16
	Benchmarking .....	17
2.5	Marketing služeb .....	18
	Vlastnosti služeb .....	19
2.6	Marketingový mix .....	20
3	Charakteristika golfových resortů v Moravskoslezském kraji.....	22
3.1	Golf Resort Lipiny.....	22
	Historie.....	22
	Popis resortu.....	22
	Poplatky .....	23
	Služby .....	24
	Ocenění .....	24
3.2	Silesia Golf Resort Kravaře .....	24
	Historie.....	24
	Popis resortu.....	24
	Poplatky .....	24
	Služby .....	26

Ocenění .....	26
3.3    Golf and Ski Resort Ostravice .....	26
Historie.....	26
Popis resortu.....	26
Poplatky .....	27
Služby .....	28
Ocenění .....	28
3.4    Golf Resort Ropice .....	28
Historie.....	28
Popis resortu.....	29
Poplatky .....	30
Služby .....	30
Ocenění .....	31
3.5    Park Golf Club Ostrava .....	31
Historie.....	31
Popis resortu.....	31
Poplatky .....	32
Služby .....	33
Ocenění .....	33
3.6    HEIpark Tošovice.....	33
Popis areálu.....	33
4    Metodika sběru dat.....	36
4.1    Přípravná fáze .....	36
Definice problému a cíle výzkumu .....	36
Zdroje dat .....	36
Metoda získání dat .....	36
Vzorek respondentů .....	37

4.2	Realizační fáze.....	37
	Sběr dat .....	38
	Zpracování a způsob vyhodnocení dat.....	38
	Struktura výběrového vzorku.....	38
5	Analýza konkurence golfového resortu .....	41
5.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	41
	Konkurence uvnitř odvětví .....	41
	Nová konkurence .....	42
	Hrozba substitutů .....	43
	Vyjednávací síla zákazníků.....	44
	Vyjednávací síla dodavatelů .....	44
5.2	Analýza výsledků elektronického dotazníkového šetření .....	45
	Charakteristické vlastnosti jednotlivých hráčů .....	45
	Rozložení respondentů mezi resorty .....	47
	Analýza finanční náročnosti golfu .....	47
	Analýza dopravní dostupnosti do golfových areálů.....	52
	Analýza kvality hracích ploch na golfových hřištích.....	53
	Analýza prvků zázemí v golfových resortech.....	54
	Analýza služeb golfových resortů.....	56
	Výhody a nevýhody resortů v Moravskoslezském kraji.....	57
	Zájem o golfové hřiště v HEIparku Tošovice.....	58
5.3	SWOT analýza HEIparku Tošovice .....	59
	Vyhodnocení silných a slabých stránek .....	60
	Vyhodnocení příležitostí a ohrožení .....	61
6	Návrhy a doporučení.....	63
6.1	Návrhy a doporučení na základě Porterovy analýzy .....	63
6.2	Návrhy a doporučení na základě elektronického dotazování .....	65



Finanční náročnost golfu.....	65
Dopravní dostupnost do areálu .....	66
Kvalita hracích ploch golfového hřiště .....	66
Prvky zázemí v golfových resortech .....	68
Služby golfových resortů .....	68
7 Závěr .....	70
Seznam použitých zdrojů .....	71
Seznam zkratek .....	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešní uspěchané době je stále méně prostoru pro aktivní odpočinek. Pokud už se vhodná chvíle najde, mnohdy není jednoduché se rozhodnout, kde svůj volný čas strávíme, kam těžce vydělané peníze vložíme, aby užitek, který z toho bude plynout, byl co nejvyšší.

Pro mnohé nezasvěcené by takovéto rozhodování mohla ulehčit hra zvaná golf. Měnící se podmínky, především ve finanční náročnosti, ale i dostupnosti celého sportu, umožňují, aby do něj pronikli i „normální“ lidé a začali si užívat rozlehlých zelených greenů, taktizování při každém odpalu, ale především kompetitivní prostředí, které hráče vyburcuje k lepším výsledkům, ať už jsou nováčky nebo zkušenými matadory.

Práce je pojmenována jako analýza konkurence golfového resortu. Kostru práce bude tvořit především dotazníkové šetření, na jehož základě budou poodhaleny požadované vlastnosti a charakteristiky pěti golfových hřišť, které budou v budoucnu největšími konkurenty golfového areálu v HEIparku Tošovicích. Získané výsledky by měly mimo jiné usnadnit jeho budování. Tošovice však nejsou a nikdy nebudou pouze golfovým areálem. Jedná se o multifunkční areál, kde návštěvník nachází nepřehledné množství volnočasových aktivit, a proto je i v celé práci nahlíženo na HEIpark z trochu širšího pohledu, který umožňuje nabídnout na základě získaných informací nejen z dotazníkového šetření vhodné návrhy a doporučení v závěrečné části práce pro areál jako celek.

Diplomová práce bude rozdělena do několika logických celků. Nejdříve se čtenář setká s teoretickými východisky marketingové strategie, kde budou definovány pojmy, které budou v práci využívány, dále bude následovat metodika, která poodhalí postup při získávání dat. Další v pořadí bude charakteristika, kde budou uvedeny informace o golfových areálech v Moravskoslezském kraji, v závěru najdeme i popis HEIparku Tošovice. Předposlední velkou kapitolou bude analýza výsledků marketingového výzkumu, která shrne získaná data a prezentuje je graficky i písemně. Na závěr budou připraveny návrhy a doporučení, ve kterých budou představena vhodná vylepšení na základě předchozích analýz.

## **2 Teoretická východiska analýzy konkurence**

Hlavní náplní této kapitoly je vysvětlení klíčových pojmů, které budou využívány v dalších částech práce. Především se bude jednat o pojmy související s konkurencí, abychom mohli samostatně analyzovat situaci v daných golfových areálech a vyvodit z daných rozborů rozšiřující návrhy a doporučení pro nově vznikající areál. Samozřejmě nebudou opomenuty ani služby, kterými se každý areál snaží diverzifikovat a v co největší míře uspokojit zákazníka.

### **2.1 Konkurence**

Jelikož je celá práce zaměřena na analýzu konkurence, nejpodstatnějším pojmem, který se v práci i nejčastěji vyskytuje, je právě konkurence. V současné době kromě stále rostoucí populace můžeme pozorovat velký nárůst konkurence, která nutí každý subjekt trhu, ať už se jedná o drobného podnikatele nebo nadnárodní firmu, o pečlivé zvažování každého kroku, který hodlá v budoucnosti podniknout. Každý nezodpovědný a nezvážený zásah, který firma či jiný subjekt podnikne, může ovlivnit její budoucí existenci nejen na trhu tuzemském, ale i na trhu zahraničním. „Konkurence nikdy nespí“, v posledních letech velmi oblíbená fráze, která asi nejlépe dokáže situaci popsat. Je tedy důležité, aby firmy při svých rozhodováních postupovaly obezřetně a snažily se, aby každý zásah byl pozitivní změnou, která firmě poskytne určitou konkurenční výhodu, případně vyvolá kladný ohlas u zákazníků. Takovéto jednání stále více ovlivňuje a upravuje Evropská unie, která se snaží o jednotné podmínky pro všechny členské země, aby byly schopné konkurovat zvyšující se asijské nabídce.

### **2.2 Konkurenční výhoda**

Samotný Kotler (2007) definuje konkurenční výhodu jako výhodu, kterou převážně firma získá, pokud zákazníkům nabídne vyšší hodnotu tím, že sníží prodejní ceny produktu, nebo k danému produktu nabídne ještě vyšší užitek, který vyrovná výši ceny nebo ji dokonce překoná. Tato definice je poměrně výstižná a využitelná pro většinu situací, kdy se firma snaží dosáhnout lepšího prodejního výsledku.

Pro jiný úhel pohledu je zde ještě názor, který se objevuje v publikaci, jejíž autorkou je Kislingerová (2008), která popisuje konkurenční výhodu jako nezbytně nutný bod pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Samotná strategie konkurenční výhody se snaží o to, aby se podnik dokázal od svých konkurentů odlišit. Konkrétně Kislingerová uvádí, že nestačí, aby podnik dělal něco lépe, ale klíčové je, aby dělal něco jinak. Získání a udržení konkurenční výhody je podle ní podstatou dosažení

úspěchu. Pokud tedy firma produkuje něco, co je pro ostatní firmy v odvětví nedosažitelné nebo neefektivní, je to dobrým základem pro konkurenční výhodu a z toho následně plynoucí výnosy. Samotná identifikace sama o sobě podle ní nestačí. Důležité je rozvinout své zdroje a schopnosti směrem k této výhodě tak, aby mohla být v budoucnu využita, a nabídnout jakousi přidanou hodnotu, která nás odliší od konkurence.

Dle mého názoru je definice, kterou uvádí Kotler, obecnějším příkladem, který lze aplikovat ve větší míře, což na jednu stranu může být výhodou při využití v různých oblastech, ale na druhou stranu nemusí být pro čtenáře dostatečně vystihující. Naopak vysvětlení, které ve své publikaci uvádí Kislingerová, je obsáhlejší a lépe popisuje podstatu konkurenční výhody.

### **2.3 Analýza konkurence**

Každá firma či jiný subjekt trhu, ačkoli se to nezdá, zaujímá určitou konkurenční pozici, která je vyústěním vztahů s konkurenty a zákazníky. Nástrojem pro určení konkurenční pozice je analýza konkurence, která je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů v odvětví.

Cílem analýzy konkurence je získat přehled o budoucím postupu konkurentů, především nastínit jejich plánované strategie, předpoklady, cíle a vyhodnotit výhody a nevýhody výrobků, které jsou konkurencí nabízeny. Na základě těchto zjištění dokáže firma formulovat vlastní strategii, která bude obsahovat i chování konkurentů, které bude při naší aplikaci následovat (Sedláčková, 2006).

Obecné vyhodnocení, které se nemusí zdát složité, není vždy dostačující. Existuje celá řada nástrojů, s jejichž pomocí dokážeme konkurenci vhodně rozklíčovat a na jejímž základě dále stanovit chování. Nástroje, které budou využívány, a proto i budou vysvětleny v této kapitole, jsou analýza konkurence, kterou uvádí Kotler, dále pak Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza, případně zde můžeme nastínit i GAP analýzu nebo jiné benchmarkingové metody, které nám konečné rozhodování usnadní.

Kotler (2007) zakládá svou analýzu na schématu, kde uvádí přesný postup při analýze konkurence, kterého by se měl výzkumník držet. Postup je následovný, identifikace konkurence, zjištění cílů konkurence, identifikace strategií konkurence, zhodnocení silných a slabých stránek konkurence, odhad typických reakcí konkurence a jako poslední je volba konkurence, kterou lze ohrozit a naopak konkurence, které je třeba se vyhnout.

## **Analýza konkurence podle Kotlera**

### **Identifikace konkurenční firmy**

Může se zdát, že definování konkurence je jednoznačné a mnohdy i jednoduché. V případě velké nadnárodní firmy se to opravdu může jevit snadné a můžeme si myslet, že jedinými konkurenty podle produktových kategorií jsou jen velké nadnárodní společnosti. Opak je ale pravdou a firma by měla brát v potaz všechny výrobce, kteří produkují stejné zboží či služby, vyrábí stejný výrobek nebo výrobkovou třídu (Kotler, 2007).

Konkrétněji Kotler (2007) rozděluje konkurenci do dvou skupin. Jak již bylo uvedeno, jedná se o dělení podle odvětví, kde firmy nabízejí stejné produkty nebo substituty a zvýšení ceny jednoho vyvolá zvýšení poptávky po druhém. Další vymezení je podle tržní konkurence, které se snaží definovat konkurenci z pohledu trhu, na kterém působí. Klíčem k úspěšnému zmapování konkurentů je identifikování a vyhodnocení chování konkurentů v obou těchto vymezeních.

### **Zjištění cílů konkurence**

Dalším krokem, který Kotler (2007) upřednostňuje po zjištění nejvíce ohrožujícího subjektu, je rozhodnutí, čeho chce konkurence dosáhnout. Sám Kotler říká, že nejčastějším cílem firem je maximalizace zisku, kterému firma podřizuje své chování. Rozdíl je jen v tom, zda se bude o zisk snažit v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu. Samozřejmě, že to není cíl jediný, a nejen podle postavení firmy na trhu se může snažit o růst podílu na trhu, růst cash flow či o maximalizaci služeb nebo technického vybavení.

### **Identifikace konkurenčních strategií**

Můžeme říci, že čím více jsou si strategické plány dvou nebo více firem podobné, tím většími jsou konkurenty, protože se snaží o dosažení stejných cílů. Takovéto firmy, které mají stejnou, nebo podobnou strategii řadíme do tzv. strategických skupin. Největší konkurenční boje probíhají právě v těchto skupinách, ale existuje i soupeření mezi skupinami, ale již v menší míře (Kotler, 2007).

### **Hodnocení silných a slabých stránek konkurence**

Klíčem ke splnění podmínky je získání co možná nejvíce informací o konkurenci, dá se říci jakoukoli formou. Až tak moc nezáleží, jestli data budou získána primárním nebo sekundárním výzkumem, ale hlavní důraz je kladen na co největší množství použitelných a relevantních nástrojů, ze kterých se bude dát uskutečnit hodnocení silných a slabých stránek.

Firmě může pomoci při postupu také benchmarking, tedy srovnání produktů či výkonosti firmy s konkurencí nejčastěji tou, která je na trhu nejúspěšnější (Kotler, 2007).

### **Odhad typických reakcí konkurence**

Všechny předešlé kroky slouží k získání informací a odhadnutí budoucího konání konkurenční firmy. Důležitým bodem je však tyto odhady proměnit v jistotu a dokázat určit podle chování firem v minulosti budoucí projevy konkurenčních subjektů ve specifických chvílích. Pokud firma dokáže předvídat chování svého okolí, může již v předstihu odhadnout, zda má vůbec cenu snižovat cenu výrobků či zvyšovat například náklady na reklamu (Kotler, 2007).

### **Volba konkurence, kterou je možné „napadnout“**

Poté, co jsou zjištěny všechny dostupné informace o okolí a je možné odhadnout chování firem v odvětví či trhu, je vhodné stanovit finanční a časové náklady, které je firma ochotna obětovat pro konkurenční boj. Tyto náklady se budou výrazně lišit podle toho, zda se bude útok týkat například slabší firmy, které sice nebudou silným soupeřem, ale na druhou stranu není možno čekat velké výhry. Stojí proto za zvážení, zda není lepší zaútočit na silnější konkurenci, u které budou výsledky rozsáhlejší. Důležité je si také uvědomit, že každá firma má svá silná a slabá místa, která byla již dříve specifikována (Kotler, 2007).

### **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Druhým velmi hojně využívaným nástrojem pro analýzu oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Porterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních pěti sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví (Střelec, 2012).

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, a je převážně určována působením pěti základních faktorů:

- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- rivalitou firem působících na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

Keřkovský (2004) uvádí, že analýza je založena na odhadu síly působení předchozích pěti faktorů a identifikaci z nich plynoucích hrozeb a příležitostí, které by je mohly eliminovat.

Šimková (2009) říká, že Porterův model slouží především pro hodnocení konkurence v odvětví a měření atraktivity segmentu trhu, předchozí rozdělení podle této autorky zůstává totožné.

Výsledkem konkurenční strategie pro subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy firma může co nejúčinněji čelit konkurenčním silám, nebo dokonce jejich působení dokáže obrátit ve svůj prospěch (Mikoláš, 2005).

### **Nová konkurence**

Pokud je tržní prostředí pro okolní subjekty lákavé z pohledu snadného výdělku, pak je zde velká pravděpodobnost, že do odvětví přijdou firmy, které mezery případně snadného výdělku chtějí využít a participovat na neuspokojené klientele (Mikoláš, 2005).

Nově přichozí podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu, ale často také značné zdroje, což může vést k poklesu cen nebo růstu nákladů všech firem v odvětví, a tím i poklesu ziskovosti (Nývltová, Marinič, 2010).

Dle mého názoru je nejpoutavější popis, který uvádí Kotler a Keller (2007) ve své publikaci a jež říká, že atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Za nejatraktivnější segment je považován ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Důležité je, že jen málo nových firem může do takého segmentu vstoupit a špatně vedoucí firmy mohou snadno svou činnost ukončit. Ziskový potenciál je předurčen k velkým výdělkům, bohužel i riziko je zde několikanásobně vyšší.

### **Hrozba substitutů**

Pokud existují náhražky, které mohou produkty nahradit, pak Kotler a Keller (2007) říkají, že segment je neatraktivní a společnost musí bedlivěji sledovat cenové trendy v odvětvích, kde se náhražky vyskytují.

Dostupnost substitutů je podle autorů Nývltová, Marinič (2010) značně limitující pro cenu, za kterou lze výrobek nebo služby ještě nabízet. Neboť zákazník může s každou změnou ceny bez problémů změnit dodavatele.

Ze svého pohledu chápu hrozbu substitutů jako velmi problémovou a v posledních letech značně sílící. Značný nárůst substitutů byl zaznamenán také díky technickému pokroku, který urychluje vývoj produktů, ale především umožňuje výrobu více způsoby a s nižšími náklady.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků, kterou uvádí Mikoláš (2005), závisí na pěti základních faktorech. Patří zde počet zákazníků, pokud je na trhu zákazníků méně, mají tendenci jednotně prosazovat své názory. Dále je zde zmíněn stupeň koncentrace zákazníka, který říká, že čím větší množství výrobku se na trhu vyskytuje a poptává ho jen menší množství zákazníků, tím mají zákazníci lepší vyjednávací pozici. Následuje nebezpečí zpětné integrace, které říká, že ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což dále vede k poklesu ceny a ziskovosti výrobce. Čtvrtým bodem je stupeň diferenciací produktů, což představuje vyjednávací sílu zákazníka. Pokud nemá zákazník jinou možnost než nakupovat u daného výrobce, je jeho vyjednávací síla minimální a naopak. Posledním bodem je citlivost na kvalitu produktu, pokud tedy zákazník preferuje kvalitu, kterou mu může nabídnout jen jeden výrobce, má tento producent značnou výhodu.

Kotler a Keller (2007) všechny tyto body opět shrnuje a také je komentuje obdobně. Zajímavým poznatkem je dodatek, který říká, že pokud se chtějí výrobci při nadměrné nabídce malému množství zákazníků v daném odvětví bránit proti velké vyjednávací síle zákazníků, měli by si vybírat takové zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele.

Z mého pohledu je vysvětlení, které poskytuje Mikoláš, velmi přehledné a poskytuje dobrou orientaci pro přehled o vyjednávací síle zákazníků. Již v předchozím odstavci byla zmíněna zajímavá myšlenka tzv. výběru „slabých“ zákazníků, což dle mého názoru není často u menších prodejců možné a naopak jsou alespoň v počátcích rádi za každého nového zákazníka. Možná se nabízí myšlenka, jestli místo výběru zákazníků a jejich segmentaci, by nebylo výhodnější nabídnutí uspokojujících služeb.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Kotler a Keller (2007) uvádí, že pokud jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodané množství, je segment neatraktivní. Opět je zde nastíněna myšlenka, která uvádí, že pokud jsou dodavatelé koncentrovaní, bývají silní. Nejlepším řešením je vytvoření takové integrace, která je výhodná jak pro dodavatele, tak i obchodníky.



Zikmund (2011) uvádí, že v některých odvětvích, například potravinářství, je síla dodavatelů téměř nulová. Naopak v odvětvích jako je strojírenství nebo elektronika může být nejsilnější. Vystává zde tedy otázka, jaká je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, případně jaké je množství dodavatelů, kteří dokáží stejné zboží dopravit.

Všech pět vlivů, které jsou zmiňovány u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají větší možnost ovlivňovat podmínky, kterými se musí odběratelé řídit (Mikoláš, 2005).

Ze svého pohledu můžu pouze souhlasit se všemi poznatky, především však s větší možností dodavatelů ovlivňovat podmínky, ať už se tak jedná díky jejich nabízeným službám (kvalitě) nebo pouze nedostatečné konkurenci.

### **Konkurence v odvětví**

Konkurence v odvětví je nejčastější typ konkurence, se kterou by měla počítat převážná skupina firem. Konkurence v odvětví je nutným předpokladem řádného fungování trhu. Pokud v odvětví tato konkurence chybí, může být nahrazována zásahy státu, tak aby například nedošlo k monopolizaci odvětví (Nývltová, Marinič, 2010).

Z pohledu nové konkurence je segment při působení velkého množství firem, u kterých je předpokládána silná pozice, již neatraktivní. Pokud zde panuje takovéto přesycení a segment se ještě navíc dostává do stagnace a upadá, pak je neatraktivnost segmentu ještě navyšována. Silnou a vytrvalou konkurenci v důsledku rivality ve svém segmentu zažili například výrobci mobilních telefonů (Kotler a Keller, 2007).

Dle mého vnímání je určitá konkurence v odvětví částečně hnacím motorem, který nedovolí účastníkům tzv. „usnout na vavřínech“ a nutí je k další práci. Tento popud mnohdy vyzní pro zákazníka dobře, neboť mu je nabízena další přidaná hodnota, ať už se jedná o zvýšenou kvalitu nabízené služby či jiné.

## **2.4 Pomocné nástroje při rozhodování**

Ačkoli je analýza konkurence podle Kotlera či Porterova analýza dobrým základem pro zjištění stavu okolní konkurence pro případné rozhodování o dalším firemním plánování, vždy je dobré tyto metody doplnit o nástroje, které nám dopomohou k lepšímu zhodnocení a analýze výsledků, které vzniknou právě těmito nástroji. Pro lepší názornost je vybrána SWOT analýza, ve které jsou využity především poziční mapy. Dalšími nástroji budou GAP analýzy a benchmarking.

## **SWOT analýza**

Jedná se o jednoduchý a komplexní nástroj pro stanovení firemní strategické situace. Pomocí SWOT analýzy můžeme získat informace o silných a slabých stránkách firmy a následně i o možných příležitostech či hrozbách, které se nás mohou týkat (Kozel, 2011).

Teoretickým základem SWOT analýzy je posouzení vnějších a vnitřních vlivů, které působí na firmu a mají podobu stávajících silných a slabých stránek, budoucích příležitostí a hrozeb (Janečková, Vašítková, 2000).

Sedláčková (2006) uvádí ve své knize, že SWOT analýza je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Dále je možné se dočíst, že ačkoli rozložení čtyř hlavních analytických výsledků (silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení) jsou stejná jako u jiných autorů, tak autorka dodává, že mnohdy může nastat problém při odhadnutí, který jev do které skupiny zařadit. Základním cílem SWOT analýzy by měla být snaha rozvíjet silné stránky, co nejvíce snížit stránky slabé a být připraven využít budoucí příležitosti.

Dle mého názoru se jedná o vhodný nástroj, který výzkumníkovi značně usnadní orientaci v dosažených výsledcích. Velkou výhodou je v neposlední řadě projekce na poziční mapy, které slouží jako názorná pomůcka. Myslím si, že všechny dříve zmíněné definice SWOT analýzy z různých zdrojů mají tutéž vysvětlovací hodnotu a ve své podstatě se shodují s obecnou definicí, kterou ve své literatuře používá Kotler.

### **Silné a slabé stránky**

Jedná se o schopnosti, které pomáhají společnosti nebo oddělení prosazovat a vykonávat své cíle nebo naopak těmto subjektům znemožňují uskutečňování těchto cílů, a pak takovéto slabé stránky musí být minimalizovány (Pahl, Richter, 2007).

Silné a slabé stránky nezahrnují všechny charakteristické rysy, ale snaží se zvýraznit jen ty, které mají vztah k tzv. kritickým faktorům úspěchu. Výčet těchto vlastností by neměl být přehnaně dlouhý, aby tvůrce dokázal rozlišit, co je důležité a co nikoli. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní (Kotler, 2007).

### **Příležitosti a ohrožení**

V případě příležitostí se jedná o trendy, události či nápady, které firma či jiná jednotka může využít ke svému prospěchu. Naopak se mluví o hrozbách, taktéž jsou možné události nebo vnější síly, které nemůže firma ovlivnit a mohou způsobit nečekané problémy nebo

náklady. Takovéto události je nutno předvídat a snažit se omezit na minimum (Pahl, Richter, 2007).

Vedení společnosti je nuceno rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, které mohou nastat a jimž bude společnost čelit. Účelem je snaha předvídat důležité trendy, které mohou mít kladné nebo záporné dopady na firmu, jedná se například o hospodářské klima, demografické změny nebo technologický pokrok (Kotler, 2007).

### **Vyhodnocení**

Samotné zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení není pro další využití, ať už v marketingové sféře nebo kterékoli jiné, dostačující. Jako nezbytnost je považováno také vyhodnocování těchto zjištění a především jejich praktická aplikace do chodu společnosti, aby byly využity pro zlepšení a zkvalitnění chodu (Horáková, 2003).

SWOT analýza je úspěšná do té míry, jak dokáže firma nebo jiný subjekt objektivně vyhodnotit své silné a slabé stránky, které ji ovlivňují (Vašítková, 2008).

Nejčastěji je SWOT analýza používána jako pomoc při situační analýze v rámci strategického řízení (ManagementMania.com, 2013).

### **GAP analýza**

Diferenční analýza neboli analýza tržních mezer je další z metod využitelných při rozhodování a řešení problémů. Nejedná se o nikterak složitou techniku a její využití je možné v situacích, ve kterých dochází k plánované změně strategie (ManagementMania.com, 2013).

GAP analýza slouží k porovnání skutečného stavu se stavem referenčním a v případě nutnosti určuje i nesrovnalosti. Cílem této analýzy je komplexní zhodnocení dříve stanovených bodů a jejich korespondování s aktuálním stavem ve firmě (BusinessInfo.cz, 2009).

Při diferenční analýze si společnost pokládá dvě základní otázky:

- jak posuzovat vzniklou mezeru mezi deklarovanými cíli a skutečně dosaženými cíli,
- jak vzniklou mezeru překonat?

Vzniklou mezeru lze překonat různými způsoby, například využitím strategie penetrace trhu, rozvoje produktu, rozvoje trhu nebo diverzifikací (BusinessInfo.cz, 2009).

Diferenční analýza nebude primárním nástrojem, avšak i dále bude v diplomové práci využívána, jedná se o vhodný doplňkový nástroj, který pomáhá při rozhodování a porovnání aktuálního stavu s předešlým, ať už se jedná o kteroukoli firmu či golfový resort.

## **Benchmarking**

Benchmarking je odvozen od anglického slova benchmark, což volně přeloženo znamená značka nebo měřítko s určitou kvalitou nebo také množstvím, které může být použito jako standard pro budoucí porovnání (Sinclair, 2009).

Samotný benchmarking je vysvětlován jako dlouhodobý a trvalý proces, při kterém jsou porovnávány vlastní dosažené výsledky s výsledky konkurenčními. Hlavními body, které jsou při srovnáních využity, jsou především body týkající se kvality, efektivnosti výroby produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací atd. (Jakubíková, 2013).

Jakubíková (2013) dále rozlišuje pět základních typů benchmarkingu: interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující.

Proces benchmarkingu nezahrnuje pouze zhodnocení například kvality produktů firmy, ale je bezpodmínečně nutné také porovnání vůči konkurenci a neustále vědět, jak se tato konkurence vyvíjí. Samotné porovnávání je dlouhodobý proces, který poskytuje informace nejen o současném stavu, ale částečně dovoluje i plánovat a stanovovat cíle firmy (Reh, 2013).

Benchmarking je mnohdy rozdělován do několika kategorií, v našem případě využijeme rozdělení, které popisuje Kocábová (2011). Toto rozdělení se alespoň místy výrazově shoduje s předešlým, které uvádí Jakubíková (2013).

### **Konkurenční benchmarking**

Centrem pozornosti je produkt, tedy porovnání výkonnosti s přímými konkurenty. Nejčastěji bývá uplatňován mezi firmami produkující stejné výrobky a poskytující stejné služby. Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu (Kocábová, 2011).

### **Funkcionální benchmarking**

Zde je srovnáváno pouze několik málo funkcí nebo funkce jediná. Může se jednat např. o poskytování služeb (Kocábová, 2011).

### **Procesní (generický) benchmarking**

Předmětem zájmu jsou konkrétní procesy organizací, které provozují podobnou aktivitu, ale nemusí se jednat o konkurenty (Kocábová, 2011).

### **Zákaznický benchmarking**

Zde dochází ke srovnávání poskytovaných služeb s požadavky zákazníka (Kocábová, 2011).

### **Taktický benchmarking**

Rozsáhlejší proces, který sleduje procesy v odlišných odvětvích (Kocábová, 2011).

Podle místa uskutečňování výzkumu je možné rozdělit benchmarking na dva základní přístupy. Jedná se o:

- interní, kdy srovnávání probíhá uvnitř jedné organizace mezi odděleními provozujícími podobné procesy a funkce,
- externí, které vyžaduje partnera pro srovnávání z vnějšku, tím je myšlena jiná organizace (Kocábová, 2011).

Ze svého pohledu vnímám jako vhodnou definici tu, kterou poskytuje senior manažer Reh, neboť částečně nastiňuje, jak dále s výsledky testů naložit a rozvíjet jejich potenciál. Vhodným rozšířením by byla interpretace pěti základních typů benchmarkingu, které bohužel Jakubíková nenabízí a musely by být získány z jiných zdrojů.

## **2.5 Marketing služeb**

Ačkoli je cílem práce analýza konkurence, tak v závěru práce budou prezentovány návrhy a doporučení pro konkrétní golfový areál, které budou vycházet z vlastností služeb. Proto je zde zařazena tato podkapitola, která přiblíží základní poznatky marketingu služeb.

Služby nejsou výhradou pouze specifických oblastí jako například hotelnictví, gastronomie či doprava. Stále více se objevuje i u výrobních firem, které nabízejí k prodávanému zboží další doplňkové služby. Může se jednat o záruky, opravy nebo pojištění. Kotler (2007) formuluje službu jako aktivitu nebo výhodu, kterou nabízí jedna strana druhé, ve své podstatě je nehmotná a nemůže být vlastněna. Její nabídka může rozšiřovat samotný produkt.

Rozvoj služeb je spojen se zvyšováním příjmů, růstem množství volného času, zvyšováním životního standardu, změnou životního stylu, rostoucí zaměstnaností žen atd.

(Jakubíková, 2009). Stejná autorka dále klasifikuje služby do tří základních skupin, jedná se o služby terciární, které byly v minulosti vykonávány doma. Služby kvartérní, které mají především usnadňovat a zefektivňovat rozdělení práce, a poslední skupinou jsou služby kvintérní, které mění a zdokonalují jejich příjemce.

Z mého pohledu mohou všichni uživatelé spotřebního zboží sledovat rozvoj služeb, který se snaží přilákat další a další zákazníky a „připoutat“ si je přidanou hodnotou, kterou se snaží odlišit od konkurence. Otázkou však zůstává, jestli prodejní předpisy typu „výměna zboží bez diskuze“ nebo „okamžité vrácení peněz“ nezůstávají u některých subjektů jen prázdnými frázemi a zda jsou opravdu dodržovány.

### **Vlastnosti služeb**

Vašítková (2008) vychází při určování vlastností služeb z definice, kterou uvádí Kotler a Armstrong. Ti uvádí, že mezi nejběžnější charakteristiky služeb patří: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a vlastnictví.

#### **Nehmotnost**

Je prezentována jako typická vlastnost služeb, ze které jsou odvozovány vlastnosti další. Zákazník si nemůže službu předem zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nemůže si jí tedy před koupí prohlédnout, jen v některých výjimečných případech ji může alespoň vyzkoušet (Vašítková, 2008, Janečková, 2000, Kotler, 2007).

Kvůli nemožnosti zhodnotit a otestovat vlastnosti služeb při pořízení panuje zvýšená nejistota. Aby nakupující tuto nejistotu omezil nebo snížil, snaží se kvalitu služby odhadnout pomocí viditelných atributů jako zaměstnanci, vybavení, cena nebo komunikační materiály (Kotler, 2007).

#### **Neoddělitelnost**

Nevýhodou služeb je fakt, že je nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už se jedná o lidi nebo stroje. Zaměstnanec, který službu poskytuje, se stává její součástí. Typickým rysem marketingu služeb je interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem, výsledek služby je na základě součinnosti zákazníka a poskytovatele (Kotler, 2007).

Zajímavým nápadem je snaha o přiblížení provozovny pro potenciální zákazníky. To znamená, že při zakládání prodejny je snaha o umístění provozovny, aby dopravní dostupnost vyhovovala cílové skupině, tedy dostačující nabídka parkovacích míst nebo dobrá dostupnost využitím městské hromadné dopravy (ipodnikatel.cz, 2011).

### **Heterogenita (proměnlivost)**

Většina nabízených služeb nemá pevně daný charakter, a proto je velmi náročná i nereálná standardizace služeb. Služba může být znepríjemněna jinými zákazníky nebo přímo pracovníky provádějící službu (Kozel, 2011).

Heterogenita služeb a větší účast lidí při procesu poskytování služby vedou mnohdy k tomu, že vstup na daný trh je snadnější, a proto se zde vyskytuje i více konkurentů (Vašítková, 2008).

### **Zničitelnost (pomíjivost)**

Z předem zmiňované nehmotnosti služeb vyplývá, že služby je nemožné skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Pro daný okamžik jsou jedinečné a pro jiné využití jsou zničené, ztracené. Provedenou službu samozřejmě lze reklamovat, náhrada může být provedena slevou z ceny nebo kompletní náhradou služby (Vašítková, 2008).

Kotler a Keller (2007) dodávají, že pomíjivost není problémem, pokud je poptávka po službách dostatečná a stálá. Pokud poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby problém. Příkladem jsou dopravní podniky, které musí ve špičce vypravit více vozů, než kdyby byla poptávka stejná po celý den.

### **Vlastnictví**

Tento bod je k nalezení u Kotler a Keller (2007) a také v publikaci od Vašítková (2008). Oba autoři udávají, že tato vlastnost vychází z nehmotnosti a zničitelnosti služby. Zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby, které například u veřejných služeb může mít dlouhého trvání, ale nikdy nebude služba vlastněna jako hmotné zboží, se kterým může zákazník nakládat dle jeho libosti.

## **2.6 Marketingový mix**

*„Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu“ (Jakubíková, 2008, s. 146).*

Jak uvádí Zamazalová (2009), marketingový mix je chápán jako soubor vnitřních činitelů podniku, které pomáhají ovlivňovat chování spotřebitele. Mezi základní nástroje patří produkt, cena, distribuce a komunikace. Tyto čtyři základní nástroje (4P) jsou užívány pro svou jednoduchost a stručnost, ale takovýchto marketingových aktivit může být až sedm. Je-li

potřeba, přidávají se ještě lidé. Pro služby je dnes běžné přidání tří dalších nástrojů, jedná se o zaměstnance, proces a fyzický důkaz.

Vašítková (2008) popisuje čtyři základní nástroje takto:

**Produkt** – zde je zahrnuto vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb. Klíčovým prvkem pro definici služby je její kvalita.

**Cena** – kromě samotné prodejní ceny si manažer musí všímat nákladů, které jsou vynaloženy na všechny stupně od výroby po propagaci výrobků. U služeb může být cena také ukazatelem kvality.

**Distribuce** – tento bod je nutné si představit jako rozhodování, které souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí také s místní lokalizací služby a s volbou případného zprostředkovatele.

**Propagace** – tato část zahrnuje marketingový plán firmy, který obsahuje několik součástí, jak dát vědět o produktu zákazníkům. Je zde zahrnuto PPC<sup>1</sup>, PR články, komunikace na sociálních médiích nebo propagace v masových médiích (marketingmix.co.uk, 2013).

Rozdělení na čtyři nástroje není definitivní a někteří autoři si je ještě rozšiřují podle potřeby o další. Například Vašítková (2008) přidává navíc lidi, materiální prostředí a procesy.

Dle mého názoru není klíčové, jestli se bude firma držet 4P, 5P, 7P nebo si pro svou potřebu upraví jen několik z nich. Daleko důležitější je z mého pohledu taková kombinace marketingového mixu, která nabídne zákazníkovi maximální kvalitu, a firma tak splní své cíle.

---

<sup>1</sup> PPC je zkratka pro pay per click reklamu, což v překladu znamená platba za kliknutí. Jedná se o internetovou reklamu, kdy není placeno za každé zobrazení reklamy, ale pouze pokud uživatel na danou reklamu opravdu klikne a navštíví tak externí stránku.



### **3 Charakteristika golfových resortů v Moravskoslezském kraji**

Při rozhodování, které golfové resorty vybrat pro analýzu, padla volba na následující čtyři: „Kravaře, Ostravice, Ropice a Šilheřovice“. Tyto resorty byly vybrány pro jamkovou i odhadovanou velikostní shodu s plánovaným hřištěm v HEIparku v Tošovicích. Záměrně do výběru nebylo zařazeno hřiště v Čeladné, které je v současné době asi nejznámější hřiště v Moravskoslezském kraji, na kterém bylo v roce 2011 pořádáno European PGA Tour. Abychom byli v následujících kapitolách schopni provést analýzu těchto areálů, nejdříve si je všechny charakterizujeme a pokusíme určit jejich silné a slabé stránky, případně další vlastnosti, kterými se od sebe odlišují.

#### **3.1 Golf Resort Lipiny**

##### **Historie**

Golfový areál v Karviné Lipiny je prozatím nejmladším golfovým hřištěm v Moravskoslezském kraji. Slavnostní otevření proběhlo 2. 5. 2012 a to především díky angažovanosti OKD, které za podpory fondů Evropské unie zrekultivovalo zdejší poddolovanou oblast, a vytvořila mistrovské hřiště. Designéry hřiště jsou odborníci ze společnosti ORAG Slovakia, kteří stavěli také hřiště v Čeladné. Celkové náklady na vybudování resortu se vyšplhaly na 200 miliónů korun, které přispěly k vytvoření devítijamkového mistrovského hřiště, které je ale v budoucnu plánováno rozšířit na plnohodnotné osmnáctijamkové. Vstup na mistrovské hřiště je umožněn pouze zkušeným golfistům s handicapem minimálně 54 (Golfová-hřiště.cz, 2014c).

##### **Popis resortu**

Karvinské golfové hřiště leží slabou půlhodinku od Ostravy a předurčuje ho k dobré dopravní dostupnosti. Ještě před zhruba sedmi lety byla oblast pokryta pouze navezenou sutí a obklopena těžebními věžemi. Dnes se mohou návštěvníci kochat pohledy na jedinou věc, která po rekultivaci zůstala a to právě těžební věže, které se staly dominantou golfového areálu, konkrétně lze zahlédnout v pozadí majestátné těžní věže Dolů Karviná a Darkov. Poutavým doplňkem hřiště je i replika těžní věže, která slouží jako rozhledna po golfovém areálu. Hřiště disponuje ještě jednou zvláštností, i když má mistrovské hřiště „pouze“ 9 jamek, tak se jedná se vzdáleností 3 567 m o jedno z nejdelších devítijamkových hřišť v Evropě. Ačkoli je hřiště pouze devítijamkové, alespoň se jako osmnáctijamkové tváří, neboť hráči při zaplacení fee pro 18 jamek hrají devítijamkové hřiště dvakrát. Součástí areálu je

i devítijamkové veřejné hřiště, které má délku 1 555 m a obsahuje šest tříparů a tři čtyřpary (Česká televize, 2014).

## Poplatky

Karviná-Lipiny je prezentováno jako finančně nenáročné hřiště, které je dostupné široké veřejnosti v Karviné i okolí. Osobní členství v klubu je stanoveno na 30 000 Kč, a pokud se o něj zajímá osoba, která pracuje nebo pracovala ve skupině NWR, tak je členství sníženo na 20 000 Kč. Roční poplatky pro první rok jsou prozatím v těchto částkách zahrnuty a pro další roky nejsou nikde prezentovány (Golf Resort Karviná-Lipiny, 2014a).

Poplatky pojící se se vstupem na mistrovské hřiště jsou stanoveny na 700 Kč u 18 jamek (2x 9 jamek) od pondělí do pátku a 1000 Kč pro víkendy a svátky. Pro 9 jamek jsou ceny přesně poloviční. Pro 18 jamek hřiště veřejného (opět dvakrát 9 jamek) je cena od pondělí do pátku 200 Kč a pro víkendy 300 Kč. Pro 9 jamek jsou ceny opět poloviční (Golf Resort Karviná-Lipiny, 2014a).



**Obr. 3.1** Pohled na jamku č. 5 v pozadí s replikou těžní věže, která slouží jako rozhledna. Zdroj: Golf Resort Karviná-Lipiny, 2014b.

## **Služby**

I přes to, že areál je poměrně mladý, již dnes disponuje řadou služeb, pro trénink jsou nejzajímavější driving range, putting a chipping green. Dále pak Lipiny nabízí řadu vyškolených trenérů, golfovou akademii, konferenční prostory, restauraci a dětský koutek, který se často v golfových resortech nevidí. Součástí areálu je také denně otevřený proshop s golfovým vybavením, kde se mimo jiné konají i předváděcí akce. V uvedených dnech mají hráči možnost vyzkoušet testovací golfové hole od renomovaných výrobců zdarma (Golf Resort Karviná-Lipiny, 2014c).

## **Ocenění**

Golfový areál Karviná-Lipiny získal v letech 2012 a 2013 ocenění Golfový areál roku. V prvním případě díky hodnocení hráčů s platným handicapem a o rok později díky hlasování začátečníků (Golf Resort Karviná-Lipiny, 2014d).

## **3.2 Silesia Golf Resort Kravaře**

### **Historie**

Venkovský klub Kravaře vznikl v roce 1996 po rozsáhlých povodních v témže roku. O rok později byly položeny první základy devítijamkového hřiště a cvičné louky. Hřiště bylo v začátcích menší a vzdálenost odpališť k jamkám byla také značně omezená, proto byl PAR hřiště stanoven na 58. Dnes se hraje již na 72 (Golf Courses.cz, 2008).

### **Popis resortu**

Prvním zvoleným areálem je Golf Resort Kravaře, který leží zhruba 30 km od Ostravy a je tedy snadno dostupný pro velkou většinu návštěvníků nejen z Ostravy, ale i blízkého okolí. Samotné hřiště je součástí anglického parku, který se rozkládá okolo barokního zámku, a je charakteristické dominantní přírodou, která určuje ráz hřiště. Mluvíme zde především o staletých stromech a velkém množství vodních toků typických pro tento golfový areál. Celé osmnáctijamkové hřiště se rozkládá na ploše 80 ha. Pokud hráč disponuje zelenou kartou, tak mu již nic nebrání si na tomto hřišti zahrát, jistou volbou může být také hra pouze na prvních 9 jamkách (Silesia Golf Resort Kravaře, 2014a).

### **Poplatky**

Nejprve si charakterizujeme samotné členství v golfovém klubu Kravaře. Základní roční členství je stanoveno na ceně 14 000 Kč, jedná se o poplatek pro fyzické osoby starší 19 let a v ceně jsou zahrnuty také vstupní poplatky, takže hráč není nijak časově omezen a je mu

umožněn vstup kdykoli, když je resort otevřen. Další možností je zakoupení desetiletého členství, které stojí 15 000 Kč, ale je zde již nutnost každý rok uhradit vstupní poplatek ve výši 12 000 Kč. Poslední možností, pokud neuvažujeme o slevě pro studující nebo VIP členství, je členství bez omezení délky, které vyjde na rovných 60 000 Kč plus roční vstupní poplatky (Silesia Golf Resort Kravaře, 2014b).

Poplatky za jednorázové vstupné (fee) je stanoveno na 900 Kč od pondělí do čtvrtka, 1 100 Kč v pátek a 1 300 Kč o víkendu a ve svátcích, to se týká osmnáctijamkového hřiště, pokud má však návštěvník chuť hrát pouze prvních 9 jamek, je zde samozřejmě nabízené zlevněné fee v hodnotě 500 Kč, 600 Kč, případně 700 Kč podle dnů jako u hřiště osmnáctijamkového (Silesia Golf Resort Kravaře, 2014b).



**Obr. 3.2** Letecký pohled na celý Silesia Golf Resort Kravaře. Na fotografii lze rozpoznat četné vodní překážky. Zdroj: Silesia Golf Resort Kravaře, 2014c.

## **Služby**

Jelikož se jedná o dobře fungující a zaběhlý golfový resort, hráč zde může využít všechny moderní vymoženosti. V nabídce je možnost odpalování na driving range, pronájem golfových potřeb, kde si hráč může zapůjčit golf car, golfový set nebo vyzkoušet hru na golfovém simulátoru, případně je možný i pronájem celého golfového hřiště například pro firemní akce. Součástí je samozřejmě i golfový klub, restaurace, hotel, wellness a obchod s golfovým vybavením (Silesia Golf Resort Kravaře, 2014c).

## **Ocenění**

Hřiště nebo areál nedisponuje žádným dohledatelným oceněním.

### **3.3 Golf and Ski Resort Ostravice**

#### **Historie**

Golfový klub v Ostravici se řadí mezi jedny z nejmladších, který je v Moravskoslezském kraji k nalezení. Samotný klub byl vytvořen v roce 2007 a následně v roce 2008 byla založena dětská golfová akademie. Hřiště jako takové bylo projektováno Chrisem Johnsonem, což je přední designer a konstruktér, který má ve svém portfoliu mnoho postavených hřišť v Evropě, ale i ve střední a severní Africe (Golf & Ski Resort Ostravice, 2014a).

#### **Popis resortu**

Hřiště je situováno na svazích ledovcového údolí, kterým protéká řeka, a současně leží na úpatí hory Žár v obci Ostravice a mezi dvěma nejvyššími horami Beskyd, Lysou horou a Smrkem. Kromě výjimečně zvolené polohy hřiště, která přináší neopakovatelné vyhlídky na velkou část Beskyd, je hřiště vystavěno na kvalitních materiálech, speciálních osivech a může se pochlubit také kompletním závlahovým systémem, aby sneslo konfrontaci s nejmodernějšími mistrovskými hřišti ve vyspělé Evropě. Golfový resort obsahuje dvě hřiště, první je mistrovské osmnáctijamkové, ze kterého se samozřejmě dá hrát jen polovina, tedy 9 jamek. Zajímavou možností je hřiště veřejné devítijamkové, které využívá prvních 9 jamek hřiště mistrovského, ale nabízené jamky jsou zkrácené a možnost zahrát si na tomto hřišti je jen od pátku do neděle. PAR osmnáctijamkové hřiště je stanoven na 72. V celém resortu se vyskytuje celá řada vodních ploch, které jsou svedeny do jedné nádrže, která má povrch 2,5 ha. Ve výsledku všechny vodní plochy zaujímají 3 ha. Hřiště je obklopeno původním smíšeným lesem, jehož stáří je odhadováno na 60 až 80 let. Návštěvník si může užívat jak



otevřené ferveje<sup>2</sup>, tak i uzavřená lesní zákoutí. Již z názvu resortu je zřejmé, že celý areál je využíván i v zimě, jsou zde k dispozici běžecké tratě, které splňují mezinárodní standardy FIS. Areál je tak využíván celoročně, z čehož těží především přilehlé hotely (Golf & Ski Resort Ostravice, 2014b).



**Obr. 3.3 Golfový Resort Ostravice nabízí výhled na Beskydy. Zdroj: Golf & Ski Resort Ostravice, 2014f.**

## **Poplatky**

V Golf Resortu Ostravice je možnost získání neomezeného členství, které v základu stojí 150 000 Kč. Toto členství je časově neomezené s možností převoditelnosti se souhlasem klubu na jinou osobu. Následně na něj navazují roční členské poplatky, které jsou stanoveny na 17 900 Kč. Samozřejmě zde můžeme najít další rozšířené množství členství, jako je členství pro manželské páry, členství junior a další. Tyto druhy poplatku pro naše porovnání nevyužijeme (Golf & Ski Resort Ostravice, 2014c).

Poplatky za jednorázový vstup (fee), pokud uvažujeme pouze hlavní sezónu, jsou stanoveny na 1 290 Kč od pondělí do čtvrtka a 1 690 Kč od pátku do neděle pro osmnáctijamkové hřiště a 690 Kč a 890 Kč pro devítijamkové hřiště. Pro veřejnou zkrácenou část jsou poplatky jednotné 350 Kč i s půjčovným holí, ale pouze od pátku do neděle a ve

---

<sup>2</sup> Fervej (Fairway) je dráha mezi odpalištěm a jamkovištěm, která je ještě krátce střížena.

svátcích, v jiných dnech je tato možnost nedostupná. Resort Ostravice nabízí také balíček, ve kterém hráč najde za 2 190 Kč, případně 2 690 Kč vstup na osmnáctijamkové hřiště v Ostravici, ale i na osmnáctijamkové hřiště v Čeladné (Golf & Ski Resort Ostravice, 2014d).

## **Služby**

Opět se v tomto případě jedná o špičkově vybavené hřiště a služby jako driving range, zapůjčení elektrických ručních golfových vozíků nebo holí je zde samozřejmostí. Další služby, které mnozí ocení, jsou možnost ubytování v golfovém hotelu, nabídka jídel v restauraci nebo nabídka wellness. Jak již bývá zvykem u většiny golfových areálů, je i zde možnost účasti v golfové akademii, pořádání turnajů, nebo pořádání konferencí. Nadstavbou oproti jiným golfovým areálům je dříve zmíněná možnost zimních radovánek, které jsou především zaměřeny na běžecké lyžování. Jistou výhodou je také osvětlení samotných běžeckých stop (Golf & Ski Resort Ostravice, 2014e).

## **Ocenění**

Usilovná práce při vytváření hřiště se vyplatila a samotné hřiště již získalo čtyřikrát po sobě cenu „hřiště roku“ a to konkrétně v letech 2009 až 2012. K tomuto ocenění je ještě nutno připočítat také „jamku roku“, ocenění získala jamka č. 16 a to hned třikrát v letech 2009, 2010 a 2012. Resort Ostravice také požádal prestižní německou certifikační autoritu German Golf Course Owners Association o klasifikaci areálu. Ostravice byla oceněna nejvyšším počtem pěti hvězd. Posledním oceněním bylo zapsání na seznam stovky nejlepších hřišť Evropy organizací Golf World (Golf & Ski Resort Ostravice, 2014f).

## **3.4 Golf Resort Ropice**

### **Historie**

Historie golfu na Třinecku spadá již do roku 1976, kdy byl v TJ TESLA Oldřichovice založen golfový oddíl, který ve své době zastřešoval 15 hráčů. V roce 1995 byl založen v Ropici Golfový klub Třinec, jehož prezidentem se stal Karel Plachý. V roce 1999 byl golfový klub přejmenován na Beskydský golfový klub a jeho prezidentem byl ustanoven Bronislav Cienciala. Beskydský golfový klub procházel stálým rozvojem a v současné době patří mezi 10 největších golfových klubů v České republice. Ke konci roku 2007 čítala členská základna téměř 800 členů (Beskydský golfový klub, 2013).

Návrh projektu golfového hřiště v Ropici byl vytvořen rakouským architektem Hansem Georgem Erhardtem, jehož firma čítá přes 25 uskutečněných golfových projektů na území

Itálie, Francie, Chorvatska a České republiky. Hřiště v Ropici bylo otevřeno pro veřejnost poprvé v roce 2004 (European Institute of Golf Course Architects, 2014).

### Popis resortu

Golfové hřiště Ropice nalezneme v podhorském prostředí v okrese Frýdek-Místek, nedaleko Českého Těšína a Třince. Hlavní mistrovské hřiště čítá 18 jamek a rozkládá se v kopcovitém prostředí s výhledem na masiv Slezských Beskyd a dominantou ve formě Javorového vrchu. Z osmnáctijamkového hřiště má možnost návštěvník využít také zkrácenou devítijamkovou část. Poblíž je k nalezení také šestijamkové veřejné hřiště, které slouží golfovým začátečníkům. Délka hřiště je 543 m a jamky jsou od sebe vzdáleny 71 až 127 m. Areál leží ve výšce 310 m n. m. Hlavní mistrovské hřiště je vhodné pro konání turnajů a jiných akcí, jelikož jeho délka je 5 398 m, případně 4 755 m podle volby odpališť. PAR většího hřiště je stanoven na 72. Plochy jsou prezentovány jako linksové<sup>3</sup>, s četnými vodními překážkami, bunkry, vlnícími se fervejemi a zajímavě tvarovanými greeny (Golfová-hřiště.cz, 2014a).



**Obr. 3.4** Pohled na golfové hřiště v Ropici v podhůří Beskyd. Zdroj: Golfová-hřiště.cz, 2014b.

<sup>3</sup> Pod pojmem „linksová země“ je možno si představit zemi, která přechází z přímořské do zemědělské půdy. Země je charakteristická písčitou půdou, která je nevhodná pro plodiny. V současné době je takto často nazývaná nezalesněná plocha, což ale není úplný popis.



## Poplatky

Poplatky pro vstup do Beskydského Golfového Klubu jsou každoročně upravovány. Pro současný rok 2014 je vstupní časově neomezený poplatek stanoven na 50 300 Kč pro dospělé osoby. Výše ročních členských poplatků se ustálila na ceně 13 800 Kč.

Poplatky pro vstup na osmnáctijamkové hřiště jsou stanoveny na 1 200 Kč od pondělí do čtvrtka a 1 500 Kč po zbytek týdne. Aby hráč mohl na tomto hřišti vyzkoušet své kvality, musí kromě zaplacení poplatku splňovat i handicap<sup>4</sup> 54. Druhou možností, jak si v Ropici zahrát, je využít devítijamkové hřiště, které je zpoplatněno samozřejmě nižší částkou. Jedná se o 700 Kč, případně 800 Kč ve stejných dnech jako u hřiště osmnáctijamkového. Dalším důvodem, proč navštívit golf v Ropici, je šestijamkové veřejné hřiště, kde jsou poplatky značně sniženy. Mluvíme zde o cenách od 120 Kč od pondělí do pátku a 150 Kč po zbytek týdne. Areál Ropice nabízí řadu variant vstupného, jedná se především o značné množství balíčků. Například je možné pořídit Double Green Fee Ropice Golf Resort – Golf Course Šilheřovice, které obsahuje jednu hru na každém z uvedených hřišť pod poplatkem 1 650 Kč, případně 1 950 Kč. Zajímavou variantou se zdá také pořízení Moravskoslezského Golfového pasu 2014, který umožňuje vstup na všechny Moravskoslezské osmnáctijamkové hřiště v různých frekvencích návštěv. Neomezený tzv. VIP pas stojí 29 500 Kč na rok a hráč není finančně limitován při hrách na daných hřištích (Beskydská golfová, 2014a).

## Služby

Nabídka služeb v areálu Ropice není nikterak odlišná od výše jmenovaných areálů, dokonce se zdá, že přilehlý hotel a restaurace je v dnešní době nutností, pokud chce areál držet krok s konkurencí. V Ropici se přímo v areálu hotel nevyskytuje, nachází se zde pouze restaurace, ale resort na svých webových stránkách prezentuje čtyři hotely, které leží v rozumné dojezdové vzdálenosti. Všechny uvedené hotely mají partnerství s golfovým resortem, a proto mohou svým klientům nabídnout upravené ceny a služby. K tradičním službám golfového areálu patří nabídka půjčovného, tréninkových ploch včetně trenérů, turnaje, případně golfové simulátory. Drobnou nadstavbou je nabídka masáží či kosmetiky (Beskydská golfová, 2014b).

---

<sup>4</sup> Slovo handicap se v golfu vyskytuje velmi často a jde o číslo, které říká, kolik ran nad PAR hráč obvykle hraje. Handicap v rozmezí mezi 37-54 je označován jako tzv. klubový handicap. Samozřejmě, že handicap nemusí být jen kladný, ale pokud hráč hraje pod PAR hřiště pak má handicap záporný.

## **Ocenění**

Golfové hřiště Ropice je vyznamenáno jediným oceněním, které resort získal třikrát za sebou (2010, 2011, 2012), jedná se o ocenění „Golfový areál roku“ (Beskydská golfová, 2014b).

### **3.5 Park Golf Club Ostrava**

#### **Historie**

Iniciátorem myšlenky založení golfového klubu na Ostravsku byl Ing. Jan Cieslar, který se s golfem dostal do styku během svých léčebných pobytů v Mariánských lázních. Více než 10 let koketoval s myšlenkou postavit hřiště i na Ostravsku. První hledání míst proběhla v podhůří Beskyd a v okolí Ostravy. Definitivně však padla volba na zámecký park v Šilheřovicích. Za podpory firmy Nová Huť se mohlo v roce 1968 začít stavět. Práce postupovaly poměrně rychle a na podzim roku 1970 mohl být uspořádán 1. ročník „Ostravského turnaje“, který přilákal celou tehdejší českou hráčskou i funkcionářskou špičku (Park Golf Club Ostrava, 2014a).

#### **Popis resortu**

Šilheřovický golfový resort leží necelých 15 km od centra Ostravy a zároveň nedaleko polských hranic v klidné oblasti zámeckého parku s mnoha vzácnými stromy, jež byly přivezeny z celého světa a některé svým stářím dosahují až 200 let. Dominantou je především Rothschildův zámek, jenž leží v samém srdci a jehož historie se datuje od konce 18. století, kdy rod Eichendorffů nechal na místě dřívější renesanční tvrze postavit Zámek Šilheřovice. Původně se jednalo o klasicistní zámek, který byl později pseudobarokně přestavěn. Od roku 1844 byl pak tento zámek ve vlastnictví právě rodu Rothschildů (Rothschild Golf Academy, 2014).

Hřiště působí na hráče zprvu trochu historicky, tento nádech mu dodává nejen zmiňovaný zámek, ale také další prvky jako historický bazén se sousoším Neptuna, kašna či kamenná brána. Samotná hra se podle hráčů jeví poměrně náročně. Jelikož je celé hřiště lemováno stromy a občas se vyskytnou košaté duby přímo na ferveji. Tyto překážky dokáží ztížit hru jakémukoli hráči a u nováčků se může hra změnit v trauma, právě díky častému trefování stromů. Každopádně úspěšně zdolané hřiště a následný návrat dokáží hráči opět zlepšit náladu a přilákat na příští pokus o vylepšení výsledku. Kromě plného osmnáctijamkového hřiště je

možnost si zahrát pouze 9 jamek a ušetřit nejen čas, ale i poplatky za vstupné. Na druhou stranu ale přijde hráč o část zážitku, které mu hřiště nabízí. (Andrej Halada, 2014).



**Obr. 3.5** Typický pohled na hřiště v Šilheřovicích, které je obklopeno stromy. Zdroj: Park Golf Club Ostrava, 2012c.

## **Poplatky**

Šilheřovický resort má samozřejmě svůj golfový klub. Členství v tomto resortu bezpodmínečně patří k těm levnějším a neomezené členství je omezeno vstupním poplatkem ve výši 50 000 Kč. Nezlevněný klubový roční členský příspěvek činí 10 500 Kč. Dále je možnost získat jednorocní členství, které je podmíněno zájmem o splnění podmínek pro Golfový pas pro hru na Moravskoslezských hřištích. Toto jednorocní členství stojí 3 000 Kč plus zaplacení částky za příslušný Golf pas.

Dalším druhem poplatků, který je již nutný k přístupu na hřiště, je green fee, které stojí 1 100 Kč od pondělí do čtvrtka a 1 300 Kč ve zbytku týdne, i zde jde o levnější variantu srovnatelnou například s areálem v Kravařích. V zámeckém parku je možná také hra na zkrácených 9 jamkách, kde poplatek za využití činí 650 Kč, případně 800 Kč pro osoby ve věku od 19 do 62 let (Park Golf Club Ostrava, 2014b).

## **Služby**

Většina důležitých služeb jako driving range, půjčovny výbavy či trenéři jsou zde samozřejmě k nalezení. Své místo má zde i přilehlá golfová restaurace a smluvní hotely, které nabízí snížené fee při využití jejich služeb. Některé se nachází v úplné blízkosti v Šilheřovicích, jiné dále směrem k Ostravě, ale stále nabízející více než dobrou dojezdovou vzdálenost. Chybí zde však některé drobnosti jako je například webová kamera, která by monitorovala nejdůležitější části areálu, případně jiné služby, které by areál alespoň drobně odlišily (Park Golf Club Ostrava, 2014a).

## **Ocenění**

Hřiště nebo areál nedisponuje žádným dohledatelným oceněním.

### **3.6 HEIpark Tošovice**

#### **Popis areálu**

Sportovně relaxační areál v Tošovicích se vyznačuje rozmanitou nabídkou aktivit, ze které si každý návštěvník vybere své po celý rok. Zimní nadšenci mohou vyzkoušet tři uměle vytvořené sjezdovky s vlastními kotvovými vleky doplněné o snowpark a dvě dětské sjezdovky, které jsou opatřeny vlastními lanovými vleky. Novinkou v areálu je třetí dětská sjezdovka, na jejíž vrchol se dostanou děti pomocí pompy.

Samozřejmostí, která doplňuje zimní radovánky v HEIparku, je půjčovna lyží, kde si zákazník může vybrat mezi klasickými lyžemi, snowboardem nebo běžkami. Nechybí zde ani lyžařská a snowboardová škola, kde se začátečníci setkají s vyškolenými instruktory z Univerzitního sportovního klubu Slezské univerzity v Opavě.

Tímto nabídka zimních radovánek nekončí, oblíbenou atrakcí, která se v areálu nachází, je snowtubing, tedy jízda na speciálních pneumatikách zasněženým korytem. Další zajímavostí je příprava letního snowtubingu, kde budou pneumatiky klouzat na speciálním povrchu, a nadšenci si tento adrenalinový zážitek budou moci užívat i v létě. Dalším lákadlem je bobová dráha – Alpice Coaster, která je dostupná pro návštěvníky celoročně za každého počasí. Jedná se o horskou dráhu, která se skládá z celkem šesti nerezových rour, které jsou každých 1,5 m délky svařeny. Celá trať měří 965 m a je vybavena několika vozy pro 2 osoby, které obsahují dvoubodové a třibodové bezpečnostní pásy. Minimální sklon dráhy je 6 % a celkový výškový rozdíl mezi startem a cílem je 80 výškových metrů, které návštěvník zdolá pomocí 300 m dlouhého vleku. Celá atrakce je vybavena bezpečnostními prvky (vozové

brzdy, brzdny pás), které zabraňují jakémukoli úrazu, a je také celá osvětlena. Neméně adrenalinovou atrakcí je Big Air Bag, což je velká matrace, která slouží k nacvičení skoků na lyžích (HEIpark, 2014a).

Po dobu letní sezóny je kromě zmiňované bobové dráhy k dispozici rodeo býk, horolezecká stěna, trampolíny, skluzavky, lukostřelba, sjezd na laně, chůze na chůdách, travní lyžování a v neposlední řadě lanové centrum, které je určeno osobám měřícím více než 155 cm. Celá dráha procvičí fyzické i mentální schopnosti všech návštěvníků, jelikož jednotlivé překážky se nachází ve výšce 3 až 10 m nad zemí. Bezpečnost účastníků je na prvním místě, proto je každý jedinec jištěn proti pádu bezpečnostním systémem. Atrakci, kterou byste asi v podobném areálu nečekali, je vlastní koupaliště s čištěnou vodou, maximální hloubka v „přehradě“ je 6 m a hned vedle může návštěvník najít bazének pro děti, kde se mohou brouzdat.

Pro všechny návštěvníky je připraven čtyřhvězdičkový hotel, který nabízí 6 dvoulůžkových a 6 čtyřlůžkových pokojů, apartmán a jeden bezbariérový pokoj, který umožňuje návštěvníkům si pobyt v HEIparku v Tošovicích ještě prodloužit a využít všechny atrakce a aktivity, které areál poskytuje. Hotel je vybaven stylovou restaurací, jejíž dominantou jsou velká mořská akvária, která vytváří atmosféru podmořského světa. Mimo to je v nedaleké budově ještě k dispozici restaurace HEIKALKA. Jedná se o hospůdku, ve které je možno uspořádat společenské akce, které jsou doplněny o perfektní kuchyni. U obou staveb je plánováno rozšíření, konkrétně u hotelu je to navýšení míst a u restaurace je to plánovaná rekonstrukce podkroví, kde by měly vzniknout dostatečné konferenční prostory. V budoucnu je chystána nabídka wellness služeb, které budou moci využívat nejen hoteloví návštěvníci.

Novým směrem, kterým se celý areál začíná ubírat, je nabídka golfových aktivit. Pro hráče je v současné době dostupný driving range denně od 9 do 19 hodin, mimo to je v současné sezóně plánován putting a chipping green pro nácvik krátké hry. V budoucnu je plánovaná výstavba devítijamkového mistrovského hřiště, na které v budoucnu naváže dostavba dalších 9 jamek, které tak vytvoří úplné osmnáctijamkové hřiště. Zamýšlené otevření devítijamkového hřiště je odhadováno na podzim 2015, případně jaro 2016. Golfové hřiště se bude rozkládat na přilehlých kopcích severozápadně od hlavního areálu a nebudou na něm chybět ani vodní překážky. Detailní stavba je ještě stále v plánování a probíhá konkurzní řízení na výběr designéra hřiště. V hledáčku se nachází mimo jiné Chris Johnson, konstruktér golfového hřiště v Ostravici. V neposlední řadě je zde plánováno veřejné hřiště, kde se se

základy seznámí i úplní nováčci. Již dnes ale funguje tzv. SNAG golf, což je tréninkový systém určený těm nejmenším golfovým nadšencům. Tošovice nabízí golfové kurzy pro děti, i starší věkové skupiny.

Ve fázi plánování a rozhodování je stavba klubovny. Samotná stavba stále ještě není plně odsouhlasena a v současné době se jedná, zda klubovnu postavit či nikoli. Naopak se již počítá s půjčovnou golfového vybavení, která bude doplněna o obchod, jenž bude nabízet golfové hole, oblečení a mnohé další doplňky bezprostředně nutné pro hru.

Ani v Tošovicích nebudou výjimkou zvýhodněné balíčky, které budou hostům hotelu nabízet slevy na golf a naopak. Příjemnou informací je snaha o navázání partnerství s přilehlými golfovými areály a možná někdy v delším časovém horizontu nabídnout společné akční balíčky či zlevněné vstupné pro členy Golf Clubu HEIpark na hřiště do Šilheřovic, Kravař a dalších. Neméně výhodnou je nabídka golfového členství, které je pro tento rok stanoveno na 5 000 Kč s ročními poplatky 3 000 Kč. Golf Club HEIpark se cíleně snaží upoutat pozornost nových hráčů, ne aby se snažil přebírat golfisty z jiných resortů. Politika areálu je přímo předurčena pro upoutání pozornosti rodin s dětmi, protože každá věková skupina si v Tošovicích přijde na to své (HEIpark, 2014b).

## **4 Metodika sběru dat**

Kapitola bude rozdělena na dvě části. První z nich bude fáze přípravná, ve které bude definován problém, cíl výzkumu a budou rozděleny všechny využívané typy dat a v neposlední řadě zde bude popsána metoda, která bude ve výzkumu využita. Druhá, neméně důležitá část, bude fáze realizační, která shrne všechny poznatky, které vyvstaly při sběru dat.

### **4.1 Přípravná fáze**

Obsah této kapitoly bude směřovat k jasnému objasnění všech aktivit, které budou vyvíjeny pro zmapování problémů a jejich následné vyřešení.

#### **Definice problému a cíle výzkumu**

Analýza golfových resortů v Moravskoslezském kraji je prováděna s jasnou vizí, která zahrnuje poskytnutí co možná největšího množství poznatků a informací, které pomohou při výstavbě nově vznikajícího golfového resortu v HEIparku v Tošovicích. Součástí těchto informací budou i názory golfových hráčů v konkurenčních resortech v Moravskoslezském kraji.

Pod problémem, který bude v rámci práce řešen, si můžeme představit především malou informační základnu a stavbu golfového hřiště jako neprozkoumanou oblast, která poskytne novou úroveň služeb pro zákazníky v Tošovicích a přilehlém okolí.

#### **Zdroje dat**

Data, která jsou využívána v práci, mají primární i sekundární charakter. Primární data budou získána výhradně z elektronického dotazníkového šetření. Tento dotazník je v tištěné podobě dostupný v příloze č. 1. a obsahuje 18 otázek. Jako sekundární data budou využity informace o jednotlivých areálech, které jsou dostupné v elektronické podobě na webových stránkách, ale i ve formě brožur a letáků, které jednotlivé resorty nabízí.

#### **Metoda získání dat**

Metoda pro získání primárních dat bude, jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření. Součástí dotazníku budou otázky, které pomohou získat přehled o důležitých vlastnostech na hřišti i mimo ně, a především jak je ze svého pohledu hodnotí dotazovaní respondenti. Výhodou bude jistě i zjištění silných a slabých stránek jednotlivých areálů a také postoj respondentů k nově vznikajícímu resortu v Tošovicích. Výchozí databází, ze které vzejdou

oslovené kontakty, bude databáze Albertina. Jedná se o zdroj rozsáhlých informací ve formě kontaktů, který nabízí možnost filtrování potřebných výsledků a tedy i možnost dostatečně přesného zacílení oslovovaného segmentu. Tento program je dostupný v softwarové výbavě školy, tudíž náklady na jeho využití jsou nulové.

Sekundární data budou získávána z jednotlivých propagačních materiálů, které jsou dostupné v elektronické podobě, především na webových stránkách každého ze čtyř vybraných golfových resortů (Šilheřovice, Ropice, Kravaře a Ostravice). Dalším zdrojem budou využity propagační tiskoviny podle dostupnosti. Následně proběhne komparace získaných informací o resortech s nově vznikajícím v Tošovicích.

### **Vzorek respondentů**

Při výběru potenciálních zákazníků musíme uvažovat všechny osoby, které v rámci přijatelné dojezdové vzdálenosti mohou golfový resort v Tošovicích využívat. Jako základní soubor byl stanoven počet 1 224 044 obyvatel, což je aktuální počet obyvatel v Moravskoslezském kraji. Výběrový vzorek byl posléze upřesněn na firmy, případně osoby, které jsou registrovány v databázi Albertina a leží na území Moravskoslezského kraje. Po selekci tímto programem, kdy byl nastaven pouze Moravskoslezský kraj, ale především bylo rozhodnuto, že budou vybírány pouze firmy s obratem větším než 4 000 000 Kč, se zúžilo původní množství firem na počet 76 986 a z velké většiny vyřadilo farnosti a firmy sloužící pro sociálně slabší obyvatele, u kterých by byl výskyt validních respondentů značně omezen. Tento počet nebyl ještě konečný, bohužel ne všechny firmy ve vzorku měly uvedenou kontaktní emailovou adresu. Po vybrání pouze firem s kontaktními emailovými adresami zůstalo v hledáčku 3 527 firem. Tato skupina byla ještě detailněji prozkoumána a byly z ní vyjmuty kontakty, které nebyly na konkrétní osoby, ale pouze na helpdesky jednotlivých firem. Konečný počet firem, které byly oslovovány náhodným výběrem, se ustálil na čísle 1 134. Ačkoli se toto číslo může zdát definitivní, není tomu tak. Zmíněný počet firem nebyl konečný z toho důvodu, že některé firmy uváděly i více než jeden kontakt, proto se celkový počet oslovených adres rozšířil na množství 1 258.

### **4.2 Realizační fáze**

Zde bude pozornost přesunuta k proběhlému výzkumu, který tato část kapitoly vysvětlí a objasní všechny využití postupy a případné problémy, které nastaly.



## **Sběr dat**

Zprostředkování dotazníků skrze Google, resp. služby Google formuláře, bylo vybráno záměrně, jelikož dotazovaný nemusí přijímat ani odesílat jakékoli soubory, případně si může dobrovolně vybrat, kdy bude dotazník vyplňovat. Další výhodou byla možnost provádět respondenty dotazováním, kdy byly jasně zvýrazněny povinné a nepovinné otázky, což samotné vyplňování značně usnadnilo a zrychlilo. Neposlední výhodou bylo okamžité automatické ukládání odpovědí do individuálního souboru, který bylo možné exportovat také ve formátu „xlsx“ a nadále s ním pracovat v Excelu.

Před samotným sběrem dat byla provedena pilotáž, kterou byla ověřena srozumitelnost a věcnost všech použitých otázek. Tento předvýzkum jen drobně upravil některé nejasnosti a posléze byl dotazník připraven pro rozesílání.

Oslovování respondentů bylo realizováno na přelomu února a března. Jak již bylo uvedeno, žádosti byly rozeslány na 1 258 emailových adres, u kterých byla předpokládána největší šance na úspěch. Rozesílání požadavků probíhalo výhradně skrze školní emailovou adresu, která přeci jen působí seriózněji a přidává na rozhodnosti odpovídat respondentů. Ihned po rozeslání všech zpráv bylo zjištěno, že zhruba 130 emailových adres je již nefunkčních.

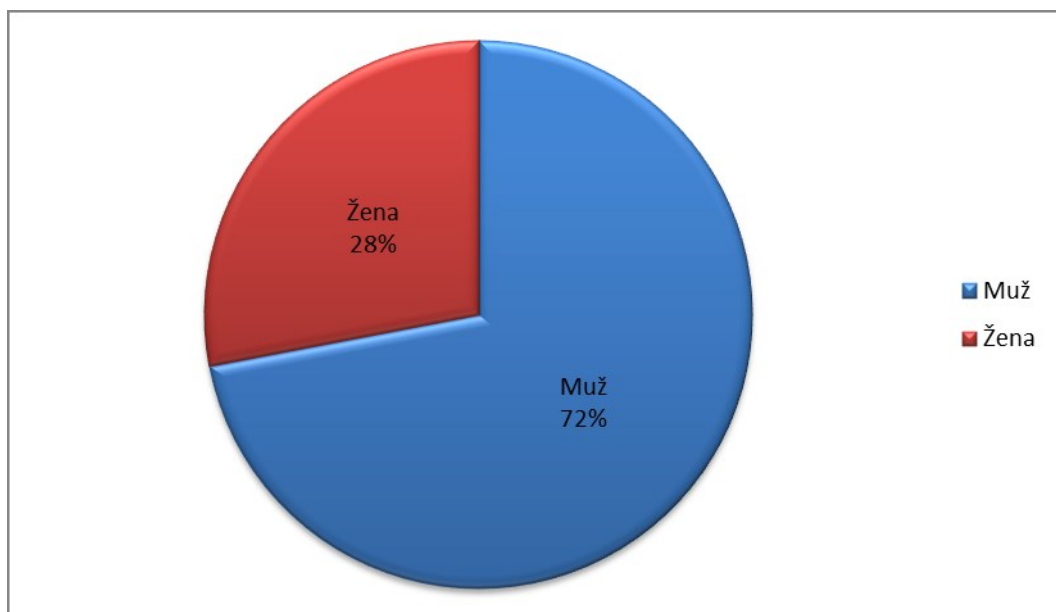
Největší návratnost dotazníků byla podle očekávání do tří dnů od rozeslání. Překvapivým zjištěním bylo však to, že dotazníky byly vyplňovány po dobu dvou týdnů. Jednalo se o menší počet dotázaných, ale naopak čím déle byly dotazníky dostupné, tím více se objevovaly odpovědi hráčů hrajících golf a naopak se nevyskytovali lidé, kteří golf nehrají.

## **Zpracování a způsob vyhodnocení dat**

Celkový počet dotazníků, který byl v daných termínech sesbírán, se ustálil na počtu 181, což odpovídalo návratnosti asi 15 %. Pokud by všichni dotazovaní byli golfisti, pak by se jednalo o dostačující vzorek respondentů, bohužel 109 dotazovaných golf nehrálo, 22 uvedlo, že hraje jen minigolf, zůstává tedy přesně 50 respondentů, od kterých bylo možno získat rozšiřující informace. Dotazníky byly posléze zpracovány v nástrojích Microsoft Office.

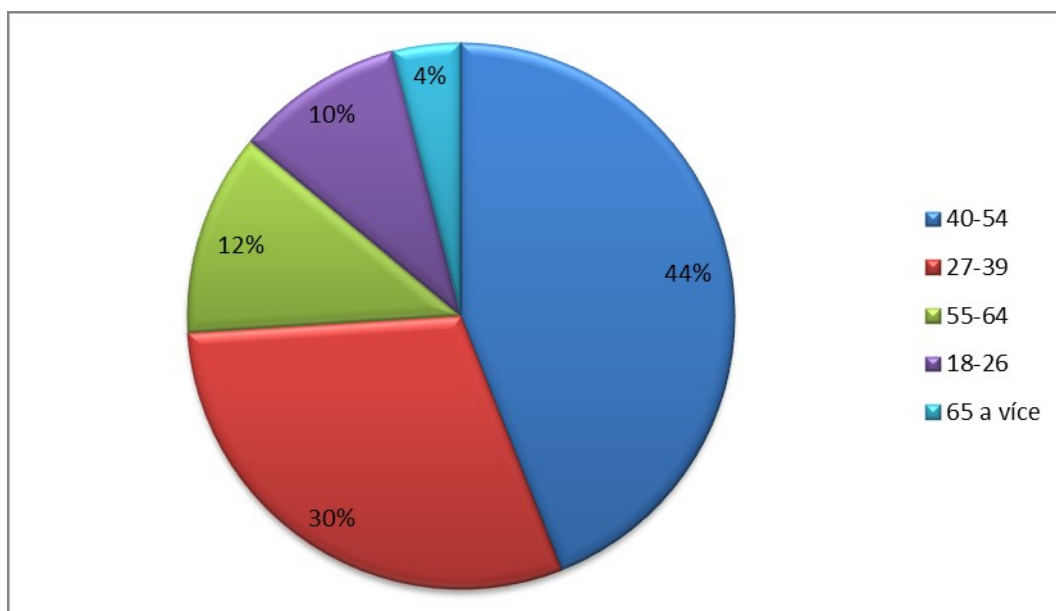
## **Struktura výběrového vzorku**

Dotazník obsahoval mimo jiné také čtyři identifikační otázky, které sloužily pro rozdělení respondentů do skupin podle pohlaví, věku, místa bydliště a příjmu.



**Obr. 4.1 Pohlaví respondentů.**

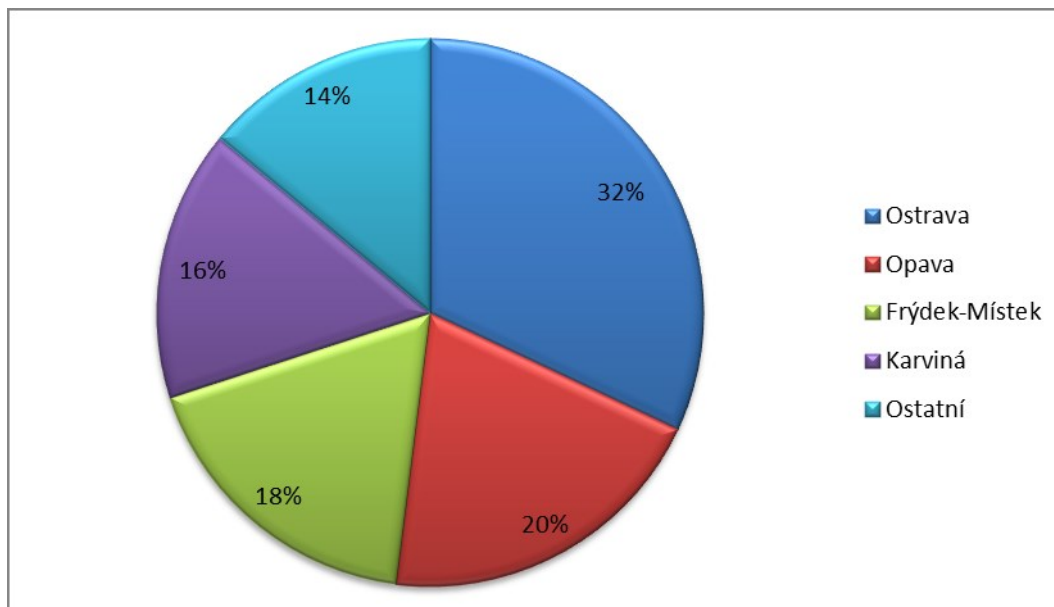
Ačkoli se může zdát, že se jedná o velký rozdíl mezi pohlavím respondentů, musíme přihlédnout k faktu, že golf je v České republice teprve na vzestupu a původně byl golf pouze mužskou záležitostí. V dnešní době se naopak tyto rozdíly pomalu stírají a špičkové soutěže, které jsou pořádány pro obě pohlaví, jsou toho nesporným důkazem.



**Obr. 4.2 Věkové rozložení respondentů.**

Dalším identifikačním prvkem bylo rozložení podle věkových kategorií. Zde si můžeme povšimnout vysoké obliby golfu u věkové kategorie 40 až 54 let (44 %), což může signalizovat nižší fyzickou námahu sportu u osob, které stále chtějí sportovat i ve vyšším

věku. Naopak u mladých lidí ve věkové kategorii 18 až 26 let je golf stále jen minoritní záležitostí (4 %).



**Obr. 4.3 Rozdělení respondentů podle místa bydliště.**

Přínosným rozdělením je v neposlední řadě rozložení místa bydliště respondentů. Můžeme si povšimnout, že nejpočetnější zastoupení je v Ostravě (32 %), ale u dalších okresů rozdíl není tolik markantní. Do kategorie ostatní bylo zařazeno sedm respondentů, jednalo se o území, která geograficky nezasahují na území Moravskoslezského kraje. Dokonce se objevila odpověď, že jeden dotazovaný byl z Hung Kongu, jednalo se nejspíše o pracovníka na služební cestě.

Poslední charakteristikou, která byla využita jako identifikační otázka, bylo platové ohodnocení respondentů. Asi nikoho nezarazí, že jen 6 % dotázaných patří do skupiny, která vydělává do 15 tisíc Kč. Golf je v současné době stále v povědomí lidí výsadou bohatých. Celých 40 % dotázaných respondentů vydělává více než 35 tisíc Kč měsíčně, jednalo se o nejvíce zastoupenou skupinu.

## **5 Analýza konkurence golfového resortu**

Hlavním obsahem této kapitoly bude analýza konkurence pro připravovaný golfový areál v HEIparku v Tošovicích. Nejprve bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil a posléze budou interpretovány samotné výsledky dotazníkového šetření, aby byly zřejmé vlastnosti, které jsou pro hráče golfových areálů důležité, a kterým přikládají největší důraz. Závěr kapitoly bude věnován SWOT analýze areálu HEIpark, která prezentuje výhody a nevýhody, případně příležitosti a ohrožení pro areál v Tošovicích, které vyplynuly nejen po analýze okolních areálů, ale také po rozhovoru s panem Ing. Hejnem a panem Jiřím Šindlerem, manažerem areálu.

### **5.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

#### **Konkurence uvnitř odvětví**

V rámci Moravskoslezského kraje můžeme nalézt velké množství golfových hřišť, ať už se jedná o profesionální resorty, nebo menší poloprofesionální hřiště pro kluby přátel. Nejznámějším areálem v tomto kraji je Proper Golf Resort Čeladná, jeden z nejprestižnějších klubů, který je specifický rozsáhlou nabídkou služeb, které může golfista nejen při své hře využít. S drobnou ztrátou, která se ale neustálou tvrdou prací zmenšuje, následují dříve charakterizované resorty v Kravařích, Ostravici, Ropici a Šilheřovicích. Méně známé, ale stále se rozvíjející areály, leží v obci Hukvaldy nebo Karviné-Lipiny. Především druhý jmenovaný může v blízké době získat značnou oblibu nejen u začínajících hráčů.

Prosper Golf Resort Čeladná disponuje stálou golfovou základnou či „smetánkou“, které může nabídnout nepřehledné množství služeb v čele s dvěma osmnáctijamkovými hřišti nejvyšší kvality. Celý areál je situován v podhůří Beskyd a nabízí klidné místo, kde si hráč hru opravdu vychutná. Resort těží i z historického konání European PGA Tour právě na tomto hřišti. Tato událost byla vyvrcholením celého golfového dění okolo Ostravice, ale jedním dechem je nutno podotknout, že byl velmi finančně nákladný a nikdo neví, zda se ho podaří ještě někdy v budoucnu zopakovat.

V Silesia Golf Resortu Kravaře naleznou uspokojení především hráči, kteří chtějí být součástí golfového klubu, ale zároveň nehodlají nadměrně investovat. Poplatky za členství patří při porovnání cen s ostatními areály k nižším. Hřiště se od svého vzniku značně zlepšilo v počtu jamek, kvalitě hřiště, ale i v nabízených službách. Značnou výhodou je poloha

a dopravní dostupnost z Opavy, Hlučína a Ostravy, která bude v budoucnu zrychlena dostavbou nové čtyřproudé silnice, která by měla být dokončena v roce 2015.

Mladý golfový resort v Ostravici je předzvěstí velkých věcí v této oblasti. Areál jistě nehodlá zůstat ve skrytu svého známějšího bratra z Čeladné a investice vynaložené na budování hřiště jsou jasným důkazem. Investice do kvalitních materiálů, najmutí v zahraničí uznávaného projektanta, výše vstupních poplatků do golfového klubu či množství ocenění hřiště patří mezi prvky, které to dosvědčují.

Dalším oborovým konkurentem je Golf Resort Ropice, který čerpá svou výhodu především na golfové poměry velkou členskou základnou, která čítá více než 800 členů. Hřiště je prezentováno jako linkové, což ho od konkurence částečně odlišuje. Stejně jako hřiště v Ostravici, je i areál Ropice držitelem několika ocenění, které dokládají správné směřování celého resortu.

V neposlední řadě není záhodno opomenout Park Golf Club Ostrava neboli Šilheřovický golfový resort, který láká hráče na historickou atmosféru zámeckého parku. Hřiště nabízí trochu odlišný pohled na golf než u předchozích jmenovaných konkurentů. Plochy hřiště jsou obkloповány bohatou stromovou výsadbou, a tak nejedna rána, kterou musí hráč zahrát, je v těsné blízkosti nebo přímo skrze korunu stromu, prověří jeho připravenost. Neméně důležitým faktorem jsou, stejně jako v Kravařích, nižší finanční nároky.

Možným černým koněm je Golf Resort Lipiny. Areál v prvních dvou letech od otevření získal dvě prestižní ocenění, nejprve Golfový areál roku 2012 v hodnocení hráčů s platným golfovým handicapem a posléze v roce 2013 nejlepší areál v České republice hodnocený začátečníky. Nízká hodnota členství a denních fee jsou lákadlem především pro začínající hráče. Pro zajímavost je nutno uvést, že veřejné hřiště na konci roku 2013 mělo na svém kontě 800 zaškolených nováčků, kteří ve velké většině s hrou v resortu pokračují.

Konkurenty pro nově vznikající areál v HEIparku budou i Golf Klub Hukvaldy a Valašský golfový klub Rožnov pod Radhoštěm a jiné, které prozatím nedosahují takových kvalit jako resorty předešlé, ale v delším časovém horizontu se mohou stát rovnocenným soupeřem.

## **Nová konkurence**

Golf není mezi sporty úplnou novinkou a dokládá to i fakt, že první zmínky o golfu jsou datovány ke konci 15. století. Od této doby je golf stále se rozvíjejícím sportem, který se

postupem času stále více prosazuje. Vznikají nová mistrovská hřiště či tréninkové areály, které lákají širokou veřejnost. Golf není pouze výsadou bohatých, jak tomu bylo dříve, ale stále více ho zkouší i „obyčejní smrtelníci“ a nejedna z nich v něm nalezne zálibu na celý život.

Pokud budeme mluvit jen o nové konkurenci v podobě plně vybavených golfových resortů, je činnost velmi finančně i prostorově náročná a není nutno počítat s tím, že by se objevovala nová hřiště jako houby po dešti. Stavba mistrovského golfového areálu si vyžádá podporu silného investora, který se ale na druhou stranu nespokojí s průměrným areálem a snaží se zaujmout širokou veřejnost a v dlouhodobém měřítku očekává určitou návratnost. Druhou skupinou jsou menší areály, které vyrůstají poměrně hojně, nazývají se hřišti veřejnými a až posléze se mohou dopracovat k vyšším cílům, příkladem může být „výstavba“ golfových jamek na loukách podél řeky Odry. Jedná se o cvičné golfové hřiště, které má ale jen velmi malou šanci na větší růst a zkvalitnění.

Napomoci směly projektům mohou i nově vznikající firmy, které se snaží zaplnit mezeru na trhu a nabízí výstavbu golfových hřišť. Takových firem je celá řada nejen v České republice, ale po celém světě, jedná se například o firmu HB golf s. r. o., která se podílela na výstavbě v Ostravici, Czech Golf Development s. r. o., který dozoroval stavbu Prague City Golf Club nebo firma GolfLand, mezi jejímiž referencemi je golfové hřiště ve Słapech či Zlíně.

Třetí skupinou, která vyloženě vyhledává nové golfisty, je výstavba a provozování tréninkových areálů. Hovoří se o odpalištích, chipping a putting greenech, golfových trenažérech a dalších nástrojích a plochách, které pomáhají začátečníkům se zlepšovat.

## **Hrozba substitutů**

Typickým a do jisté míry jediným substitutem golfu je a dlouho dobu stále bude minigolf. Jedná se, jak už název napovídá, o zmenšeninu reálného golfového hřiště, kde hráč taktéž překonává nástrahy ve formě nerovností a překážek. Cíl je stejný jako v golfu, dopravit míček do jamky na co nejmenší počet ran. Tvorba minigolfových hřišť je se stavbou nového golfového areálu finančně, a co se prostoru týče, nesrovnatelná. Většinou podobná hřiště nalezneme u rekreačních areálů, ale i přímo ve městech v různých halách.

Specifickou odnoží minigolfu je tzv. adventure golf, který pochází ze Severní Ameriky a je kombinací minigolfu, ze kterého si vypůjčuje zmiňované zmenšení, zároveň nachází

inspiraci i u opravdového golfu, jelikož propracovanost hřišť pro adventure golf je na vysoké úrovni, návštěvník zde může nalézt vodní překážky, bunkry, kameny a jiné terénní nerovnosti, které překovává pomocí golfových holí určených k puttování. Adventure golf je rekreačním i profesionálním sportem a to především v zemi svého původu, tedy Severní Americe. V rámci adventure golfu se koná řada prestižních turnajů jako US ProMiniGolf Tour, National Championship a World Championships.

Dalším sportem, který je možno velmi vzdáleně považovat za substitut golfu, je kriket. Golfové hole jsou nahrazeny dřevěnými palicemi a hráči posouvají údery koule skrze branky k cílovému kolíku. Zdá se však, že jediná podoba s golfem je použití holí a počítání ran, za které hráč hřiště absolvuje. Otázkou zůstává, jestli by nemohly být substituty i jiné pálkové sporty, např. tenis nebo jeho odnože ve formě badmintonu či squashe, to je na individuálním posouzení každého z nás.

Všechny tyto sporty jsou finančně méně nákladné než samotný golf a do jisté míry i značně odlišné. Golf je velice specifický sport, kterému není snadné zcela jednoznačně určit vhodné substituty, které by alespoň částečně uspokojovaly potřeby jako golf.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Ačkoli kdysi býval golf jen pro určitou sortu obyvatel, dnes již tomu tak není, a proto jsou pro každý areál zákazníci klíčovým prvkem, který ho žene kupředu zlepšovat své nabízené služby. Spokojený zákazník se rád vrací a to kumuluje další zisky, proto si resorty své hráče musí hýčkat. Přesvědčit hráče z jiných hřišť, aby se přesunuli do nového areálu, je velmi těžké. Pokud se však nový resort dokáže odlišit kvalitou hřiště, polohou či službami, je přechod vždy jednodušší, ovšem pokud hráč nemá zaplacené doživotní členství v jiném golfovém klubu v rámci několika set tisíc korun. Pokud nebereme v potaz uzavřené golfové kluby, kde je vstup značně omezen, tak i golfové resorty by se měly řídit příslovím „Náš zákazník, náš pán!“.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatele je možné rozdělit do více skupin. Můžeme mluvit o dodavatelích golfového náčiní, například holí, míčků či oblečení. Dá se říci, že v této oblasti je již konkurence dosti silná a zákazník si může vyhledat a nakoupit zboží dle svých cenových možností. Nižší ceně napomáhají slevové portály nebo bazary s golfovým vybavením. Dodavatelé zde, dle mého názoru, nemají silnou vyjednávací pozici protlačit své zboží zákazníkům.

Druhou skupinou je vyjednávací síla dodavatelů, případně projektantů a stavitelů golfových hřišť. Výstavba golfových areálů patří do velmi finančně nákladných projektů a mnoho firem šanci vycítilo. Lze tedy v současné době dohledat dostatečné množství firem, které se specializují na výstavbu golfových areálů, ať už se jedná o hrubé terénní úpravy nebo jemné finální tvarování. Existuje možnost uložení jednotlivých stavebních prvků odlišným subjektům, které mohou více vyhovovat finančním nebo technickým stránkám zadavatele. Toto opět snižuje vyjednávací sílu dodavatelů jednotlivých firem. Dá se říci, že s rostoucí oblibou golfu, roste i počet firem v tomto oboru a jejich vyjednávací síly se zmenšují.

## 5.2 Analýza výsledků elektronického dotazníkového šetření

### Charakteristické vlastnosti jednotlivých hráčů

Úvodní tři otázky byly především informativního charakteru a pomáhaly zjistit, do jaké míry je oslovený jedinec zapálený do golfu. Nejprve bylo zjišťováno, jak dlouho jednotliví respondenti golf hrají.

	Více než 7 let	1 - 3 roky	4 - 7 let	Méně než 1 rok	Celkový součet
<b>Počet z Jak dlouho hrajete golf?</b>	<b>52%</b>	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

Tab. 5.1 Herní praxe jednotlivých golfistů.

Lze si povšimnout, že nejvíce zastoupení v elektronickém šetření jsou hráči, kteří se golfu věnují dlouhodobě, což lze považovat za výhodu, protože takoví respondenti dokáží objektivně popsat a vyhodnotit jednotlivé požadavky v následující části dotazování. Hráčů, kteří se golfu věnují méně než jeden rok, jsou jen 2 %, což odpovídá jednomu dotázanému.

	Alespoň 2x týdně	1x týdně	1 - 3x za měsíc	1 - 2x za sezónu	Celkový součet
<b>Počet z Jak často hrajete golf?</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

Tab. 5.2 Herní aktivita hráčů po celou sezónu.

Následně byl dotazovaný vyzván, aby uvedl, jak často se věnuje svému golfovému koníčku. Zde už byly odpovědi rozloženy daleko více symetricky než v předchozí otázce a opět je pozitivní, že nejvíce zastoupení má návštěvnost dvakrát a jedenkrát týdně, můžeme

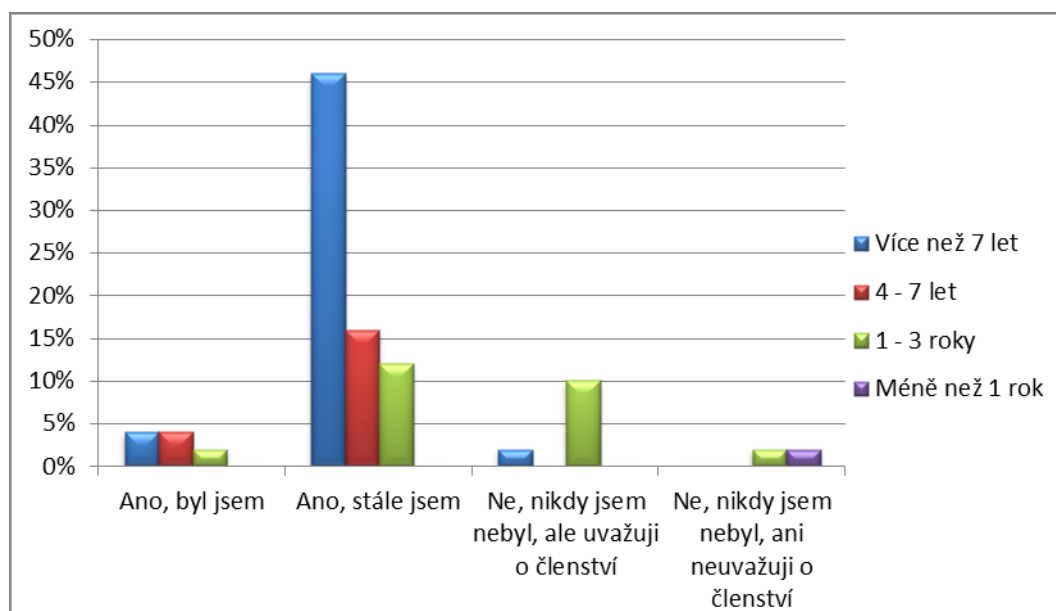


zde mluvit o jisté pravidelnosti návštěv. Nejmenší zastoupení zůstalo pro odpověď s nejmenší frekvencí jednou až dvakrát za sezonu, což lze opět považovat za výhodu v dalších analýzách.

	Ano, stále jsem	Ne, nikdy jsem nebyl, ale uvažuji o členství	Ano, byl jsem	Ne, nikdy jsem nebyl, ani neuvažuji o členství	Celkový součet
Počet z Byl/a jste nebo stále jste členem	74%	12%	10%	4%	100%

Tab. 5.3 Hráči jako součást golfové komunity.

Zde je možné si povšimnout, že téměř 75 % hráčů si golf bez členství v golfovém klubu neumí představit a považují jej za součást svého sportovního života. Následujících 12 % dotázaných sice členem do doby šetření nikdy nebylo, ale mnozí o možnosti členství uvažují.



Obr. 5.1 Srovnání členství v golfových klubech s časem, který se hráči golfu již věnují.

Pokud dojde k porovnání členství v golfovém klubu a délky aktivity golfisty, nelze si nepovšimnout, že u nejdéle hrajících hráčů je velká pravděpodobnost, že jsou současně i členy golfových klubů. Naopak začínající hráči nebo hráči, kteří se hře nevěnují prozatím příliš dlouho, členství v klubech okamžitě nevyhledávají, ale mnozí o něm v budoucnu uvažují. Golfisté začátečníci nemají hru a kvalitu hřiště mezi hlavními požadavky a užívají si samotnou hru na kterémkoli hřišti.

## Rozložení respondentů mezi resorty

Součástí této podkapitoly bude zhodnocení veškerých kladných i záporných vlastností resortů. Výstupy budou především tvořeny z otázek 5 až 13, které budou prezentovány podle nutnosti graficky nebo stručnější formou v tabulce.

Jako úvod bude sloužit prvotní rozdělení respondentů mezi vybrané golfové areály především v Moravskoslezském kraji. Pro tento záměr byly vybrány nejdříve čtyři golfové areály: Kravaře, Ostravice, Ropice a Šilheřovice. Po obdržení výsledků, které obsahovaly vyšší počet respondentů z areálu v Karvině Lipiny, byl původní záměr pozměněn a právě karvinský areál byl přidán. Poslední skupinu tzv. „Ostatní“ tvořily zbylé golfové resorty, které byly při dotazování sesbírány. Jednalo se o areály v Čeladné, Rožnově pod Radhoštěm nebo o areály v jiných částech republiky jako golfový areál v Kořenci, Radíkově nebo Golf Club Praha. Tyto areály měly pouze minoritní zastoupení, proto byly sloučeny do jedné skupiny.

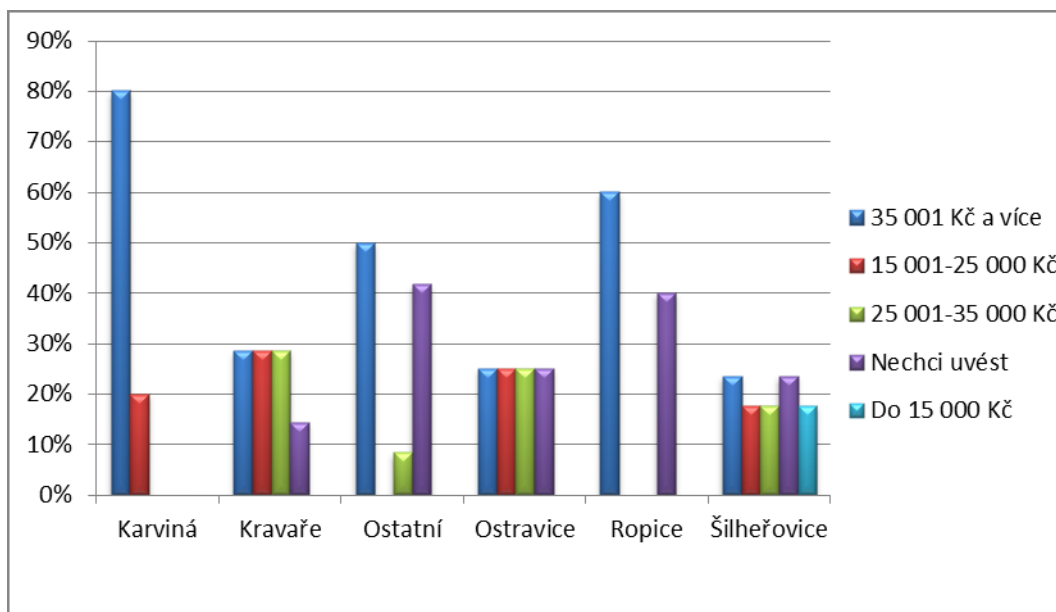
	Šilheřovice	Ostatní	Kravaře	Lipiny Karviná	Ropice	Ostravice	Celkový součet
Počet z Který golfový resort navštěvujete nejčastěji?	34%	24%	14%	10%	10%	8%	100%

**Tab. 5.4 Procentuální zastoupení respondentů u jednotlivých golfových areálů.**

Nejvíce zastoupeným golfovým hřištěm v průzkumu byly Šilheřovice. Vysoký počet dotazovaných právě odsud zlepšuje validitu výsledků výzkumu, bohužel u dalších areálů již takové vysoké zastoupení nebylo. Překvapivě vysoké se může jevit 24 % u ostatních areálů, na druhou stranu to jen potvrzuje, že nabídka golfových resortů v kraji je opravdu rozmanitá a někteří občané Moravskoslezského kraje se nebrání vycestování za golfem do přilehlého Olomouckého nebo Jihomoravského kraje. U vzdálenějších resortů se může jednat o firemní akce, rozdílné místo bydliště, pracoviště nebo o osobu na služební cestě.

## Analýza finanční náročnosti golfu

Většina lidí má stále v mysli, že golf je výhradně sport zámožných, v posledních letech se trend mění a napomáhají tomu nižší poplatky, které se v golfu vyskytují. Samotné zhodnocení proběhne ve více rovinách, nejprve bude hodnocena finanční náročnost pomocí hrubé mzdy a následně vstupních poplatků a poplatků ročních, které jsou hráči nuceni platit.



**Obr. 5.2 Kontingenční graf, který rozděluje dotazované jak podle hřiště tak i hrubého měsíčního příjmu.**

Všimněme si, že pokud pomineme rovnost, tak ve všech areálech hrají nejčastěji golfisté, jejichž příjem je vyšší než 35 000 Kč, při číselném vyjádření se jedná o 40 % z celkového počtu dotázaných. Do jisté míry to stále potvrzuje fakt, že golf je stále považován za sport vyšší třídy, případně se s ním dostávají do styku manažeři při pracovních schůzkách nebo lidé, kteří ho považují za snobskou zábavu, do které chtějí patřit a zlepšit si své postavení. i druhá skupina v rozmezí od 25 001 Kč do 35 000 Kč je v jednotlivých resortech až na drobné výjimky zastupována poměrně často. Pokud sečteme četnosti ve všech areálech, jedná se o 14 %, což je stejná hodnota jako pro nabídku od 15 001 Kč do 25 000 Kč. Celých 26 % dotázaných odmítlo uvést své příjmy, a proto jsou uvedeni ve skupině „Nechci uvést“.

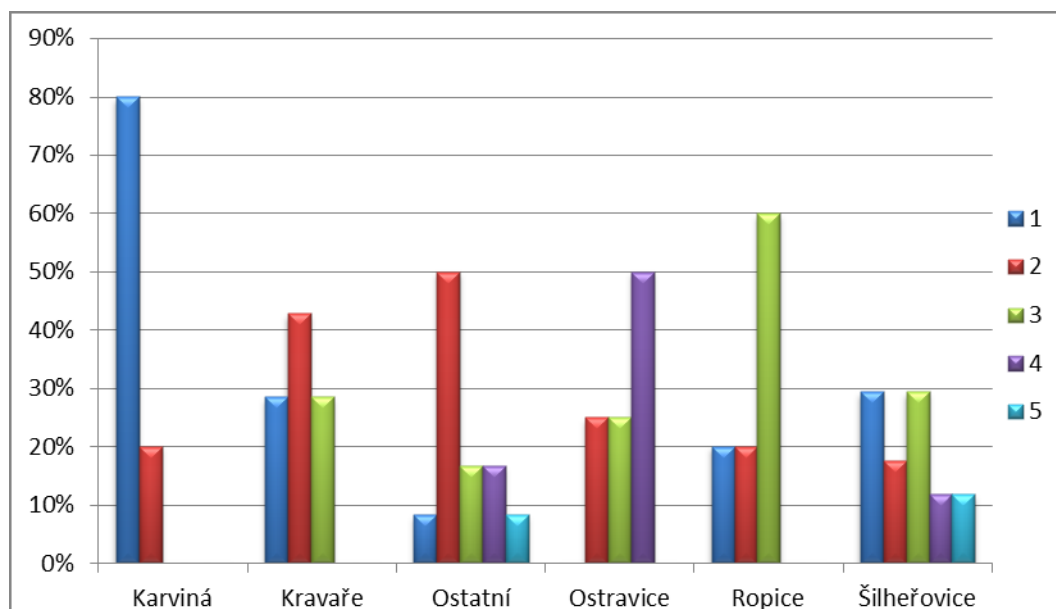
Podíváme-li se na jednotlivé areály, tak jedním z nejvyrovnanějších areál, co se týká příjmu hráčů, je resort v Šilheřovicích. Je zde hojně zastoupena i nejnižší skupina do 15 000 Kč. Toto může svědčit o přívětivě nastavených poplatcích, které byly už v charakteristice práce právě pro tento resort uváděny jako nižší, což může vyhovovat především novým hráčům nebo naopak méně vydělávajícím skupinám, případně lidem, kteří nechtějí do golfu investovat horentní sumy.

V ostatních areálech se již skupina do 15 000 Kč nevyskytovala vůbec, což se může jevit zvláště, neboť Šilheřovice nejsou jediné, které nabízí nižší ceny. Srovnatelné ceny najde hráč také v Kravařích, dokonce ještě nižší v Karviné. Pro názornost je níže uvedena tabulka, kde jsou srovnány jednotlivé poplatky, se kterými hráč v daném klubu přijde do styku, která bude ještě upřesněna v následujícím šetření.

Hřiště	Členství neomezené (Kč)	Roční členské poplatky (Kč)	Green Fee 18 jamek (Kč)	Green Fee 9 jamek (Kč)	Veřejné hřiště (Kč)
Kravaře	60 000	12 000	900/1100/ 1300 <sup>1</sup>	500/600/ 700 <sup>1</sup>	/
Ostravice	150 000	17 900	1290/1690 <sup>2</sup>	690/890 <sup>2</sup>	350
Ropice	50 300	13 800	1200/1500 <sup>2</sup>	700/800 <sup>2</sup>	100/150
Šilheřovice	50 000	10 500	1100/1300 <sup>2</sup>	650/800 <sup>2</sup>	/
Karviná	30 000	/ <sup>6</sup>	700/1000 <sup>3</sup>	350/500 <sup>3</sup>	100/150 <sup>4</sup> 200/300 <sup>5</sup>
<sup>1</sup> Po-Čt/Pá/So-Ne-Svátky <sup>2</sup> Po-Čt/Pá-Ne-Svátky <sup>3</sup> Po-Pá/So-Ne-Svátky <sup>4</sup> Po-Pá/So-Ne-Svátky - 9 jamek <sup>5</sup> Po-Pá/So-Ne-Svátky - 18 jamek <sup>6</sup> Roční poplatek je prozatím součástí poplatku členského					

Tab. 5.5 Srovnání důležitých poplatků v jednotlivých areálech

Důležitým faktorem při volbě golfového hřiště hraje i výše poplatků, které je hráč nucen platit. Tento fakt měla za úkol objasnit otázka, která zjišťovala, jak jsou dotazováni spokojeni se vstupními poplatky do klubu a ročními klubovými poplatky. Hodnocení 5, tedy velmi nespokojen, se objevilo pouze v Šilheřovicích a ve skupině ostatních hřišť, u hřiště v Šilheřovicích, které disponují spíše nižšími vstupními poplatky do klubu, se zdá toto hodnocení jako překvapivé, na druhou stranu se jedná o 12 %, tedy nejnižší hodnotu, většina Šilheřovických respondentů je naopak se vstupními poplatky spíše spokojena.



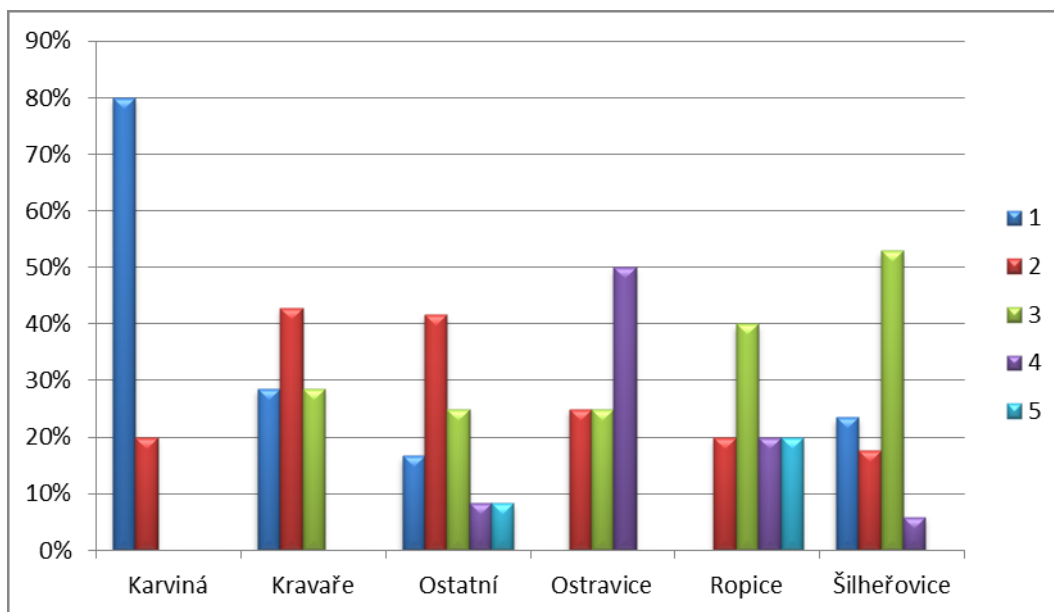
Obr. 5.3 Srovnání spokojenosti hráčů se vstupními poplatky v jednotlivých resortech.

Také v Kravařích se dá mluvit o spokojených hráčích, neboť celých 71 % hráčů je spíše nebo zcela spokojených se vstupními poplatky. Výborného hodnocení dosáhl klub v Karviné, kde je plných 80 % dotázaných naprosto spokojeno se vstupními poplatky, klub zde stanovil totiž nejnížší vstupní členské poplatky z vybraných klubů. Rozhodnutí je spojené s poměrně novým vznikem hřiště i klubu samotného a snaží se přilákat nové hráče. Karvinský klub vznikl v oblasti, která prošla rekultivací po těžbě především firmou OKD, která v této oblasti fungovala a do jisté míry stále funguje jako velký zaměstnavatel. Karvinský klub se snaží přizpůsobit a nabízí snížené členství pro současné nebo bývalé pracovníky OKD, kteří už tak nízké členství dostanou o 10 000 Kč levněji.

Jako poměrně nový areál lze označovat i resort v Ostravici, který se snaží cenově přizpůsobit spíše nedaleké Čeladné, a proto jsou vstupní členské poplatky stanoveny na úrovni dosti prominentní, jedná se o 150 000 Kč, což je nejvyšší částka v porovnávaných resortech, nutno podotknout, že ani respondenti s touto sumou příliš nesouhlasí a plných 50 % je spíše nespokojeno.

Poslední areál Ropice z hodnocení vyšel neutrálně, spíše kladně. 60 % dotázaných se vůči vstupním poplatkům staví spíše neutrálně a dalších 40 % je spíše spokojeno nebo spokojeno zcela.

Dalším bodem, který neméně prověří finanční stránku golfu, je spokojenost respondentů s ročními fee, tedy ročními členskými poplatky, které umožňují ve většině případů neomezený vstup na golfové hřiště a mnohdy řadu výhod jako jsou slevy na vybavení či partnerské programy na jiných hřištích.



**Obr. 5.4 Srovnání spokojenosti hráčů s ročními fee v jednotlivých resortech.**

Nejlépe hodnoceným hřištěm se stala Karviná, která disponuje nejnižším členskými poplatky, v současné době jsou tyto poplatky zakomponovány do vstupního poplatku pro první rok. V dalších letech by tento poplatek neměl přesáhnout 6 000 Kč, pokud budeme vycházet ze stejné ceny jako v prvním roce. Bohužel nikde na stránkách klubu tento poplatek nebyl blíže specifikován. 80 % hráčů je tedy s tímto poplatkem plně spokojeno a zbylých 20 % je spíše spokojeno.

Šetření potvrdilo, že Kravařští hráči patří k spíše spokojenějším, opět u nich převažuje spokojenost, ze 71 % jsou spíše nebo zcela spokojeni. Zbylých 29 % má neutrální postoj. Z výsledku je možné odhadnout, že žádný dotázaný si na roční fee nestěžoval.

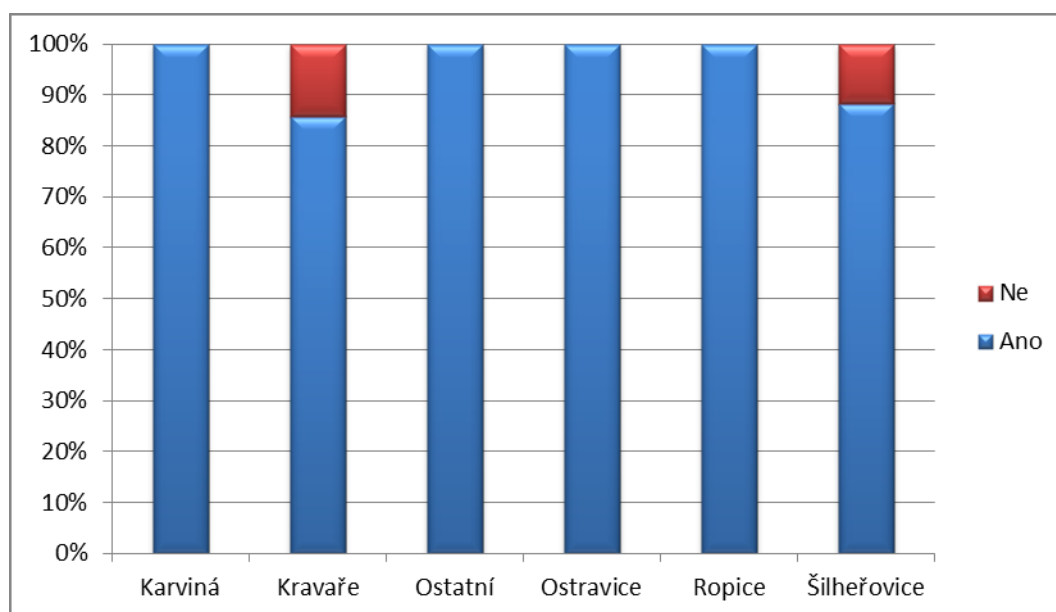
Naopak nejvíce nespokojených se objevilo v Ropici a Ostravici. Druhý zmiňovaný má 50 % dotázaných, kteří jsou spíše nespokojeni s téměř osmnáctitisícovým poplatkem, který je nejvyšší ze všech. Zbylých 50 % je pak rovnoměrně rozloženo mezi neutrální a spíše spokojený postoj. Pokud se vrátíme k Ropici, zjistíme, že 20 % dotázaných je vyloženě nespokojeno a dalších 20 % je spíše nespokojeno. Rozhořčení je opodstatněné, jelikož se může „pochlubit“ druhým nejvyšším ročním poplatkem hned po Ostravici. 40 % pak zaujímá neutrální postoj a 20 % je spíše s poplatkem spokojeno, opět stejně jako v případě Ostravice zde neexistuje maximální spokojenost s daným fee.

Posledním resortem jsou Šilheřovice, kde hráči v poměrně hojném počtu zaujímají neutrální postoj, který je představován 53 %. Naopak 24 % je plně spokojeno a 18 % spokojeno částečně s výší poplatku. Šilheřovický roční poplatek patří spíše k těm nižším, ale i tak se našlo 6 % dotázaných spíše nespokojených s částkou, což může být pro někoho překvapení.

Další přehledné tabulky s procentuálním rozdělením výsledků pro jednotlivé areály lze najít v přílohách pod číslem 3, tedy mezi kontingenčními tabulkami.

### **Analýza dopravní dostupnosti do golfových areálů**

Mezi sadu otázek byla vsunuta otázka spíše kratšího charakteru, které měla za cíl informovat o dopravní spokojenosti do golfového klubu.



**Obr. 5.5 Spokojenost s dopravní dostupností do golfových areálů.**

Jistě nikoho nepřekvapí, že všechny resorty mají dostatečné množství parkovacích míst, která jsou klíčem ke spokojenosti hráčů, neboť většina využívá k dopravě právě osobní automobil. V Šilheřovicích je možné se setkat se skupinou 12 % dotázaných, kteří sice spokojeni s dopravní dostupností nejsou, v jednom případě se to týká nedostatečnosti městské hromadné dopravy, která podle respondenta citelně chybí. Druhý respondent je s dopravní dostupností nespokojen, neboť zaměnil své bydliště a cesta se tak protáhla až na 40 km, bohužel tento problém areál Šilheřovice neovlivní. Druhým areálem, který se setkal s výtkou týkající se dostupnosti, byly Kravaře. Dotázaný vhodně poukázal na nedokončenou stavbu rychlostní silnice, která bude v budoucnu spojoval Ostravu s Opavou, tím se zrychlí cesta i do

nedalekých Kravař. Bohužel tento faktor golfový resort v Kravařích neovlivní a musí se spoléhat na rychlou práci stavbařů, případně na dostatek finančních prostředků, které výstavbu neomezí.

### Analýza kvality hracích ploch na golfových hřištích

V této části bude věnována pozornost na jednotlivé vlastnosti hřišť, dotazovaný měl na výběr šest prvků hřiště, které měl ohodnotit na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejdůležitější. Dodatečnou možností byla odpověď „Nedovedu posoudit“, která nabízela respondentovi se hodnocení jednotlivé vlastnosti vyhnout.

Otázka nesměřovala na hodnocení konkrétního hřiště, kde respondent hraje, ale cílem bylo zjistit obecně, na které vlastnosti hřiště hráč klade důraz. Spojitost mezi názory hráčů a resortem, kde hrají, je nezanedbatelná, proto bylo zvoleno rozdělení podle hřišť. Šest skupin hřišť bylo nejprve hodnoceno samostatně, což si lze prohlédnout v tabulce, která nabízí srovnání pěti areálů plus skupiny „Ostatní“, kde spadají nevyčleněné resorty.

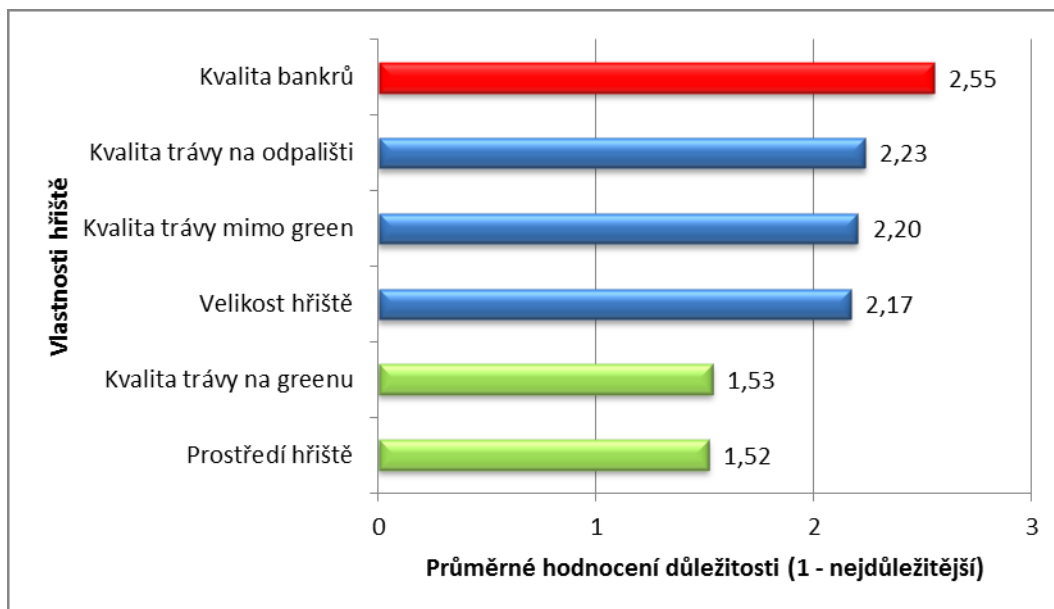
Hřiště / vlastnosti	Prostředí hřiště	Kvalita trávy na greenu	Velikost hřiště	Kvalita trávy na odpališti	Kvalita bankrů	Kvalita trávy mimo green
Karviná	1,60	2,00	2,20	2,40	2,50	2,60
Kravaře	1,40	1,60	2,60	2,40	2,30	2,00
Ostravice	1,80	1,30	1,50	1,30	2,50	2,30
Ropice	1,40	1,00	2,00	2,40	2,80	2,00
Šilheřovice	1,40	1,50	2,10	2,20	2,60	1,80
Ostatní	1,50	1,80	2,60	2,70	2,60	2,50
Průměrná hodnota	1,52	1,53	2,17	2,23	2,55	2,20

Tab. 5.6 Srovnání důležitosti vlastností hřiště pro jednotlivé resorty podle odpovědí hráčů.

U každého areálu proběhlo nejdříve vyčlenění výsledků a jejich následné zprůměrování tak, aby bylo možné všechny skupiny mezi sebou efektivně srovnat. Nejdůležitější vlastnosti byly zvýrazněny zelenou barvou a naopak nejhůře umístěné barvou červenou. Celkové průměrné hodnocení jednotlivých bodů nepřesáhlo hranici 2,8 bodu z pěti, což může signalizovat, že vybrané vlastnosti jsou opravdu pro hráče rozhodující a většina z nich, ne-li všechny, jsou pro hráče při návštěvě areálu důležité. V posledním řádku, který představuje průměrnou hodnotu, byla vypočítána průměrná hodnota od všech skupin, aby mohlo dojít ke grafickému srovnání. U všech výsledků byla využita dvě desetinná místa, která mají za úkol rozlišit drobné nuance mezi vlastnostmi.



Nejdůležitější vlastnost u čtyř z šesti hodnocených areálů je prostředí hřiště, které dosáhlo i celkové největší průměrné důležitosti, pouze se zanedbatelným rozdílem skončila kvalita trávy na greenu, kterou lze považovat také za velmi rozhodující. Na druhou stranu nejmenší důležitost přisuzovali dotazovaní kvalitě bankrů, která obdržela nejvyšší hodnocení ve třech z šesti skupin a následně i nejvyšší celkové průměrné hodnocení 2,55 body.



**Obr. 5.6 Grafické znázornění průměrného hodnocení důležitosti jednotlivých vlastností hřiště.**

Pro lepší představu bylo vytvořeno ještě grafické znázornění s průměrnými hodnotami pro všechny skupiny dohromady, kde jsou vlastnosti seřazeny od nejdůležitější po nejméně důležitou, včetně grafického zvýraznění dvou nejdůležitějších prvků a naopak prvku, který skončil z hlediska důležitosti poslední.

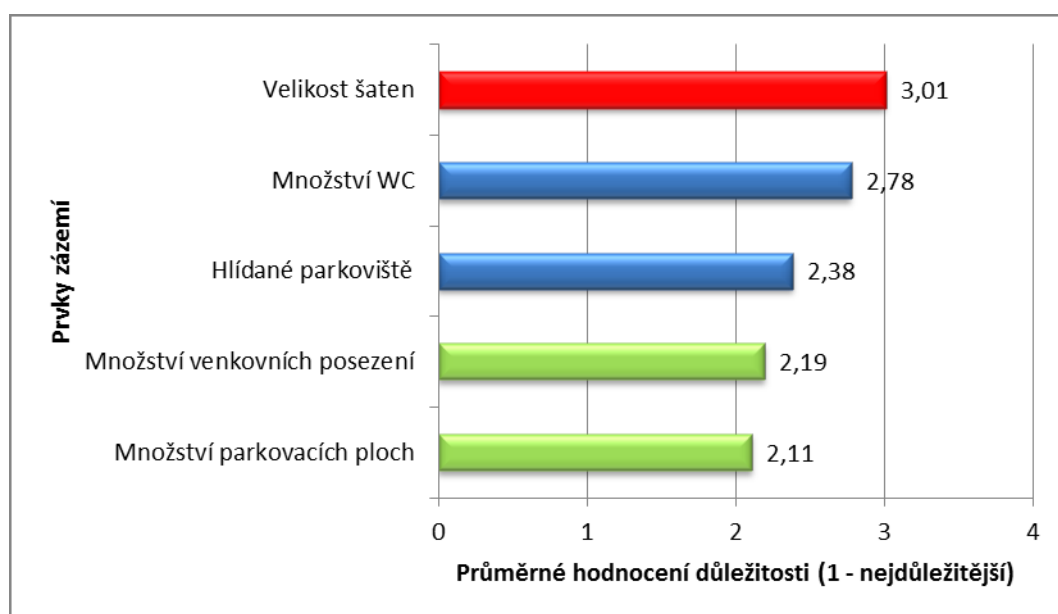
### **Analýza prvků zázemí v golfových resortech**

Tato část volně navazuje na předchozí důležitost vlastností hřiště s rozdílem, že budou hodnoceny především vybudované prvky zázemí, do kterých je zahrnuta velikost šaten, množství WC, množství parkovacích ploch, hlídané parkoviště a množství venkovního posezení okolo hřiště. Opět byly zvoleny dvě metody pro prezentaci výsledků, nejdříve tedy tabulkové srovnání, posléze i grafické s průměrnými hodnotami všech skupin. Hodnotící škála zůstala stejná jako v předchozím případě, tedy jedna až pět, kdy jedna je nejdůležitější.

Hřiště /zázemí	Velikost šaten	Množství WC	Množství parkovacích ploch	Hlídané parkoviště	Množství venkovních posezení
Karviná	2,60	2,20	1,60	1,80	1,80
Kravaře	2,57	2,29	2,00	1,86	1,57
Ostravice	3,00	3,00	2,00	2,67	2,50
Ropice	3,20	3,20	2,40	2,40	2,60
Šilheřovice	3,31	2,88	2,06	2,65	2,35
Ostatní	3,36	3,08	2,58	2,91	2,33
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>3,01</b>	2,78	<b>2,11</b>	2,38	<b>2,19</b>

**Tab. 5.7 Srovnání důležitosti součástí zázemí pro jednotlivé resorty podle odpovědi hráčů.**

Nelze si nevšimnout, že situace, která nastala při hodnocení zázemí areálů, je ještě jednoznačnější, co se týče nejméně důležitého prvku. Podle červené barvy lze jasně rozpoznat, že nejhůře hodnoceným, tedy i nejméně důležitým prvkem pro hráče, je velikost šaten. U dvou resortů, v Ostravici a v Ropici, dosáhlo množství WC stejně špatných výsledků jako velikost šaten. Na druhou stranu na rozdíl od vlastností hřiště zde nejde najít jasného vítěze, který by předčil ostatní. Ačkoli pomyslným vítězem se stalo množství parkovacích ploch, které jen těsně předčilo množství venkovních posezení, rozdíl mezi nejdůležitějším a nejméně důležitým prvkem není ani jeden bod, tedy výsledek je velmi podobný srovnání vlastností hřiště. Ačkoli se může zdát, že některý prvek silně dominuje nad jiným, v konečném důsledku jsou rozdíly velmi malé a hráči by se jistě neobešli bez kteréhokoli prvku, které vzájemně mezi sebou musí tvořit určitou synergii.



**Obr. 5.7 Grafické znázornění průměrného hodnocení důležitosti jednotlivých prvků zázemí.**

Grafické znázornění jen potvrzuje předchozí slova o vyrovnanosti všech výsledků. Jednotlivé prvky byly seřazeny a barevně odlišeny podle konečného pořadí, které bylo následovné: nejlepší hodnocení získaly množství parkovacích ploch, po kterých následovaly množství venkovních posezení, hlídané parkoviště, množství WC a jako poslední velikost šaten.

### Analýza služeb golfových resortů

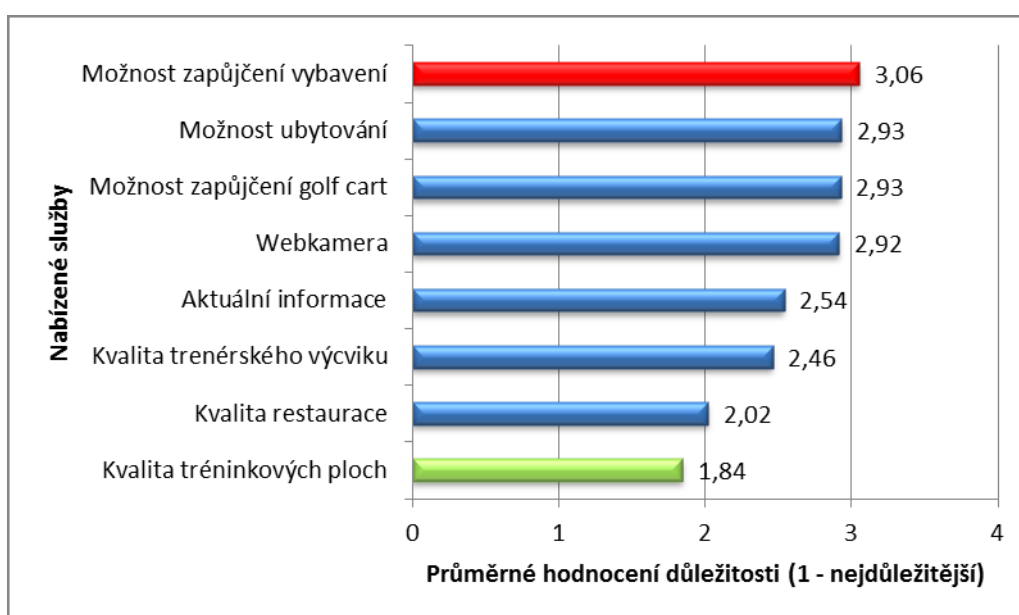
Poslední skupinou otázek, které byly hodnoceny na stupnici od jedné do pěti, bylo hodnocení důležitosti služeb. Bylo vybráno osm služeb, které se objevují v dnešní době ve většině areálů a respondenti byli požádáni o posouzení důležitosti jednotlivých z nich. Opět bude hodnocení probíhat podobnou formou jako v předchozích dvou případech, tedy graficky a formou tabulky.

Hřiště /služby	Kvalita restaurace	Možnost ubytování	Možnost zapůjčení golf cart	Kvalita trenérského výcviku	Kvalita tréninkových ploch	Možnost zapůjčení vybavení	Aktuální informace	Webkamera
Karviná	1,50	3,00	2,25	2,20	2,00	2,60	2,40	3,00
Kravaře	1,71	2,14	2,00	1,83	1,71	2,57	2,00	2,71
Ostravice	2,25	3,00	2,67	2,25	1,50	2,33	2,25	2,25
Ropice	1,80	3,20	3,20	3,60	1,80	4,40	3,20	3,20
Šilheřovice	2,18	3,18	3,94	2,06	1,88	3,18	2,65	3,41
Ostatní	2,67	3,08	3,50	2,83	2,17	3,25	2,75	2,92
Průměrná hodnota	2,02	2,93	2,93	2,46	1,84	3,06	2,54	2,92

Tab. 5.8 Srovnání důležitosti služeb pro jednotlivé resorty podle odpovědí hráčů.

V tabulce č. 5.8 si lze prohlédnout důležitost jednotlivých služeb, které ovlivňují dotázané při rozhodování o výběru golfového resortu. Největší důležitost a i nejvíce zelených ploch se objevilo u kvality tréninkových ploch a vybavení, které hrají pro hráče většiny areálů nejdůležitější roli. Tato služba přímo souvisí s hrou na golfovém hřišti a částečně připomíná podobné rozhodování, které proběhlo například u kvality greenů. Výjimkou byli jen golfisté z Karviné, kteří upřednostňují kvalitu restaurace, zde je patrné, že golf není jen sportem, ale i součást životního stylu. Nejméně důležitých vlastností se ve výčtu objevilo několik a mnohdy se i značně lišily, v konečném součtu však jako nejméně důležité zvolili dotázaní možnost vypůjčení vybavení, možnost zapůjčení golf cartu a webovou kameru. Ačkoli možnost zapůjčení vybavení obdržela červené zvýraznění pouze u golfistů v Ropici, tak vysoké průměrné hodnocení, které získala v ostatních resortech, její pozici nevyšlepilo. Pouze s drobným rozdílem skončila v pozadí možnost ubytování, která jen dokládá, že dlouhodobější pobyty nejsou v současné době až tak populární a lidé se zaměřují spíše na

kratší jednodenní hry. Dalším méně důležitým faktorem byla zvolena možnost zapůjčení golf cart, tedy malého autíčka, které usnadňuje přesuny mezi jamkami. Není zcela zřejmý důvod tohoto výsledku. Komentářů může být hned několik, může se jednat o menší délku hřišť nebo jiný herní styl českých hráčů, kteří se nesnaží hrou pouze rychle proletět, ale naopak si ji více užít včetně okolního prostředí, které bylo z předchozích zjištění prezentováno jako důležité. Posledním méně důležitým faktorem je dostupnost webkamery, která monitoruje počasí, události nebo aktuální dění v areálu. Tento zdroj informací může být nahrazen hned několika způsoby. Hráč může využívat lokálních meteorologických zpráv nebo v případě turnajů či jiných soutěží také přímo domovské stránky hřiště, kde by se měl vše dozvědět.



**Obr. 5.8 Grafické znázornění průměrného hodnocení důležitosti jednotlivých služeb.**

Graf na obrázku 5.8 jen potvrzuje předchozí slova a umožňuje si udělat obrázek o důležitosti jednotlivých služeb, které hráče motivují při výběru golfových resortů.

### **Výhody a nevýhody resortů v Moravskoslezském kraji**

Data k této podkapitole byla získána na základě otázek číslo 12 a 13, které byly ve formě otevřených otázek a dotazování mohli v příslušných kolonkách uvést výhody či nevýhody jimi navštěvovaného resortu. Pokud dotazovaný nechtěl žádnou vlastnost uvést, mohl otázku přeskocit a volně pokračovat v elektronickém dotazování. Pro každou skupinu jsme vybrali několik nejzajímavějších kladů a záporů.

V případě resortu v Karviné byla několikrát opakovanou výhodou uvedena dostupnost a to jak dopravní, tedy blízká vzdálenost, tak dostupnost finanční, díky nízkým poplatkům je

areál přístupný širší veřejnosti. Naopak nevýhodou byla uvedena aktuální nedokončenost hřiště a nabídka prozatím pouze 9 jamek, dále nižší kvalita hřiště, malá frekvence pořádání turnajů a občasná přeplněnost.

U druhého golfového resortu, tedy Silesia Golf Resortu Kravaře, byla vyzdvihována rodinná atmosféra, příjemné prostředí zámeckého parku, množství turnajů nebo nápomocný personál. Nevýhod u tohoto areálu mnoho nebylo, nejzávažnější je asi menší tréninková plocha nebo nebezpečí vandalizmu, jelikož je hřiště dostupné v rámci procházky v parku pro širokou veřejnost.

V Golf and Ski Resort Ostravice je výhodou prostředí, které bylo popisováno již v předešlých kapitolách, a výhledy na Beskydy na hráče silně působí. Jako nevýhoda byla u tohoto areálu zmíněna jen různorodost počasí, kterou ale samozřejmě golf v Ostravici nemá šanci nikterak ovlivnit.

Golf Resort Ropice byl dalším areálem, kde se měli hráči možnost vyjádřit, co jim vyhovuje nebo naopak, co je v areálu spíše negativní. Kvalitní tréninkové a hrací plochy byly hodnoceny jako zřejmý klad, naopak jako nevýhodou byl uveden počet hráčů, lze tedy předpokládat, že hřiště někdy bývá přeplněné.

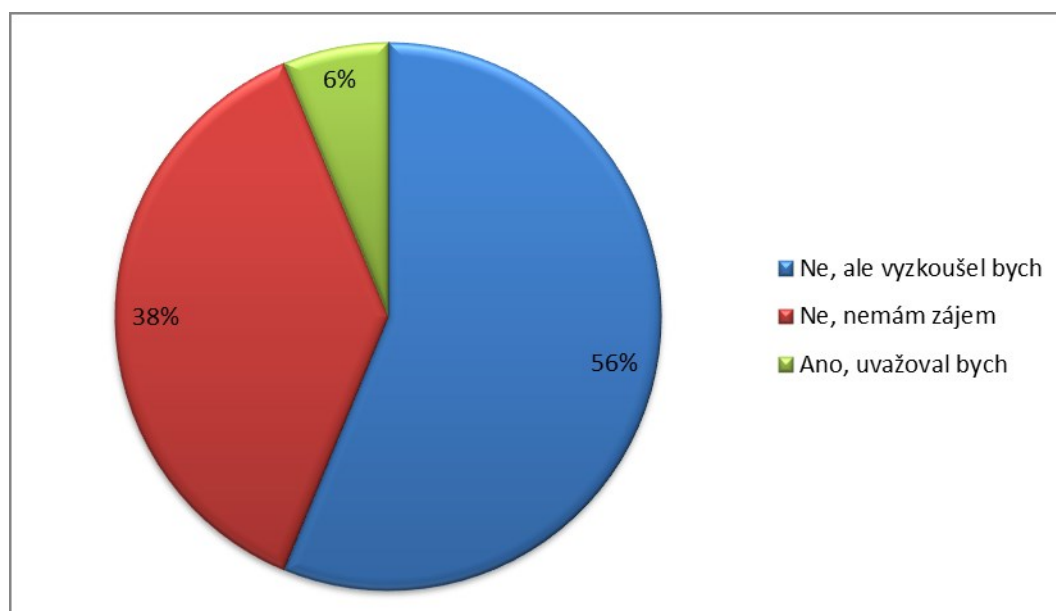
Posledním areálem bylo hřiště Golf Club Ostrava, jinak hřiště v Šilheřovicích. Respondenti uváděli jako hlavní výhody bohatou historii a neopakovatelné prostředí zámeckého parku, případně velmi dobrou kvalitu hřiště a celkovou odlišnost hřiště od jiných resortů, která vychází z faktu, že hřiště je obkloповáno v těsné blízkosti stromovím. Pod pojmem nevýhoda si hráči vybavili menší plochu greenů, nedokonalé zázemí, malou klubovnu a malé tréninkové plochy. Nutno podotknout, že zázemí by mělo být rekonstruováno v tomto roce, měl by se postoj návštěvníků k tomuto bodu do budoucna zlepšit.

Pokud by byly rozklíčovány výsledky i u zbytku hřišť, nelze si nepovšimnout, že hráči opěvují blízkost hřiště, kvalitní a odlišující se hřiště nebo nízkou cenu poplatků. Jako nevýhoda jsou uváděny především poplatky, pokud jsou v daném resortu vyšší.

### **Zájem o golfové hřiště v HEIparku Tošovice**

Poslední otázkou, kterou mohli respondenti nalézt v elektronickém dotazníku, pokud pomineme otázky identifikační, byl dotaz, zda by byli ochotni oslovováni nově vybudované hřiště v HEIparku v Tošovicích navštívit. Dotazovaný si mohl vybrat ze tří možností

odpovědí, nejprve jestli by hráč uvažoval o změně svého současného hřiště, bylo předpokládáno, že takovýchto jedinců bude spíše minimum, a proto další varianta zamítala trvalou změnu, ale oslovený by alespoň jednou hřiště rád přijel vyzkoušet. Poslední variantou pak byl zcela zamítavý postoj, který nenabízel ani prostor pro jednorázové vyzkoušení.



**Obr. 5.9 Rozložení odpovědí pro otázku č. 14, zda by dotázaní byli ochotni změnit své golfové hřiště.**

Největší zastoupení získala varianta, která sice zamítá možnou změnu domácího hřiště, ale na druhou stranu alespoň přiláká návštěvníky k vyzkoušení nově budovaného golfového areálu v Tošovicích. A pokud se jim hřiště bude zamlouvat, je zde šance, že se budou do areálu vracet a možná i využívat jiné služby než golf samotný. Výhodou budou i nízko nastavené vstupní a herní poplatky, které jistě upoutají pozornost řady nováčků. Mezi všemi dotazovanými se našlo dokonce 6 %, kteří by byli ochotni uvažovat o změně svého současného domovského golfového hřiště, ať už díky bližší poloze nebo lepší nabídce služeb. Plných 38 % oslovených zcela jistě nemá zájem měnit resort. Jak již bylo zmíněno, dříve zaplacené vysoké členské poplatky v konkurenčních areálech, mohou působit jako důležitý faktor při rozhodování.

### 5.3 SWOT analýza HEIparku Tošovice

Posledním nástrojem, který bude využit pouze pro areál HEIpark, nikoli pro předešlé golfové resorty, bude SWOT analýza. Tato pomůcka by měla pomoci objasnit výhody, nevýhody, příležitosti a ohrožení, které může HEIpark využít, případně hrozby se kterými musí v budoucnu počítat.

V souhrnné tabulce bylo vybráno pět nejcharakterističtějších rysů pro každou kategorii, které budou dále rozpracovány. Areál byl při hodnocení brán více jako celek včetně všech jeho služeb a atrakcí, jelikož samotný golfový areál ještě není kompletní a funguje prozatím jen odpaliště a puttovací green.

Silné stránky (strengths)		Slabé stránky (weaknesses)	
S1	Pestrost nabídky aktivit	W1	"Nezajímavé" okolní prostředí
S2	Celoroční provoz	W2	Dopravní dostupnost (BUS)
S3	Rodinné využití volného času	W3	Pouze odpaliště a puttovací green
S4	Hotel a restaurace	W4	Nerozhodnost při stavbě klubovny
S5	Finanční nezávislost	W5	Krátké lyžařské sjezdovky
Příležitosti (opportunities)		Ohrožení (threats)	
O1	Propagace v médiích	T1	Snižující se kupní síla obyvatel
O2	Přilehlá poloha dálnice	T2	Rostoucí nezaměstnanost
O3	Dotační programy z EU	T3	Konkurence v oblasti
O4	Příchod sponzorů	T4	Nepřízeň počasí
O5	Přilákání cyklobusů	T5	Odliv obyvatel z kraje

**Tab. 5.9 SWOT analýza HEIparku v Tošovicích.**

### Vyhodnocení silných a slabých stránek

Při porovnání vybraných stránek byl kladen důraz na skutečnou situaci, ve které se jednotlivé prvky nachází. Mezi hlavní pozitiva areálu patří široká škála atrakcí, které návštěvník může využívat. Jedná se o služby typicky zimního charakteru jako lyžování, bruslení, jízda na nafukovacích kolech v korytech a další. Na druhou stranu zde život nekončí ani v létě, protože středisko nabízí travní lyžování, lanové centrum, koupaliště a v blízké budoucnosti také plnohodnotný golfový areál. Podle rozepsání na zimní a letní aktivity lze areálu přisoudit celoroční atraktivitu, která je považována za druhou silnou vlastnost. Neméně zajímavou stránkou areálu je uzpůsobení HEIparku pro trávení volného času s rodinou. Jak již bylo zmíněno, je zde velká řada aktivit pro děti i jejich rodiče. Nespornou výhodou je umístění hotelu v areálu, který přímo vybízí ke strávení více dnů dovolené, aby si návštěvníci areál do sytosti užili. Vhodné je také doplnění o dvě restaurace, jedna se nachází přímo v hotelu a druhá je v samostatné budově. V případě hotelového a restauračního zázemí je plánované další rozšiřování, aby zde firmy měly možnost pořádat konference a hotel pojmul více zákazníků. Poslední silnou stránkou je pak finanční zázemí majitele HEIparku, neboť HEIpark není jeho jediným zdrojem financí, naopak největší producent je nedaleko umístěná firma na výrobu kamen, které jsou distribuovány do celého světa.

V případě slabých stránek je asi nejpalčivější problém ničím nevynikající okolí. Samotné sjezdovky vznikly uměle, tedy navezením, a v okolí chybí nějaké silné lákadlo či pouto, které by personifikovalo danou oblast. Na druhou stranu, proč by nemohl být HEIpark v budoucnu takovou personou, kvůli které bude daná oblast prosperovat. Další slabinou je dostupnost autobusové dopravy, ačkoli zde přímý dálkový spoj z Ostravy zavítá cca sedmkrát denně, nemusí to být pro návštěvníky dostačující. Následujícím bodem je samotné golfové hřiště, prozatím je fungující jen odpaliště a puttovací green, ale celé golfové hřiště je stále v realizační fázi. Areál již nyní rozjíždí golfové tréninky, ale otázkou zůstává, jestli současní nováčci vydrží do dostavby hřiště čekat a nepůjdou vyzkoušet své golfové dovednosti jinde. Další slabou stránkou, která přímo souvisí se stavbou golfového hřiště, je výstavba klubovny, jejíž výstavba ještě není posvěcena. V očích každého golfisty je jistě značnou výhodou pokud areál klubovnou disponuje, proto bych byl i já pro její výstavbu. Snažím se věci nevidět černobíle a uvědomuji si, že se jedná o velmi nákladný krok, proto by stálo za zvážení, jestli nejdříve neprovést stavební úpravy v hotelu či restauraci a nepokusit se vyčlenit prostory pro klubovnu zde. Mohlo by se jednat o dočasný krok, který by prověřil nutnost stavby. Poslední slabou stránkou, která se již netýká golfu, ale naopak zimního využití areálu, je krátká délka sjezdovek. Nejdelší z nich měří 400 m, což spíše nahrává rodinnému trávení volného času, kdy děti využijí sjezdovku pro naučení se lyžovat, ale pro zkušenější lyžaře se může svah jevit spíše monotónně až nudně. Další možnost, jak tento bod využít, je snaha oslovit okolní školy, které by zde mohly pořádat své lyžařské školy. Pokud by se jednalo o školáky z okolí, nebyla by zde nutnost přespaní, což by značně snížilo cenu lyžařských výcviků pro rodiče. Třídy základních, případně první ročníky středních škol, by byly základními cílovými skupinami, které by měly být pro toto plánování oslovovány.

### **Vyhodnocení příležitostí a ohrožení**

Jako velkou příležitost je považována propagace HEIparku v médiích. Již dříve se areál objevil ve vysílání TV Nova a byl hodnocen zimním inspektorem, což propagaci areálu a přilákání návštěvníků může jenom prospět. Případné reklamní spoty v lokálních rádiích nebo tiskovinách by mohly oslovit budoucí návštěvníky, pokud by se podařilo domluvit soutěže, ve kterých by lidé mohli vyhrát například volné vstupy na atrakce v HEIparku, bylo by to jen plus, nasnadě je ovšem porovnání finančních nákladů s měřitelným úspěchem. Jako příležitost byla posouzena nedaleká poloha dálnice, konkrétně sjezd u Fulneku, který značně zrychluje dopravu do areálu i ze vzdálenějšího okolí. Dotační programy z fondů EU jsou také charakterizovány jako příležitost, kterou areál už jednou okusil. Na druhou stranu jsou zde



značné administrativní prodlevy a časová náročnost při žádání o peníze z těchto fondů, které ne vždy splní očekávání. Rychlejším způsobem pro přilákání peněz je získání nových sponzorů, bohužel v dnešní době je to stále obtížnější. Můžeme si však všimnout přímo v areálu nebo na webových stránkách, že HEIpark má již nyní velkou řadu partnerů jako je Evropa 2, Romotop, HEIN nebo VZP. Poslední příležitostí, která je současně uvedena v tabulce č. 5.9, je propojení areálu nebo přilehlého okolí cyklobusy nebo jinými „výletními“ spoji, které by přilákaly lidi na turistické nebo cyklistické výlety, jež by podpořily návštěvnost. HEIpark by nemusel být jediným místem, kde by takové autobusy zastavovaly, mohlo by se jednat o drobnou protiváhu k těm, co jezdí do Beskyd.

V případě ohrožení se ve velké míře jedná o body, které areál jen těžko může ovlivnit, především se musí připravit, že takováto možnost zde existuje. Na předních pozicích ohrožení se vyskytuje hrozba, která v současné době sužuje Moravskoslezský kraj. Jedná se o snižující se kupní sílu obyvatel, která přímo souvisí s vysokou nezaměstnaností. Situace stále není stabilizovaná, ba naopak lze mluvit o prohlubující se krizi, která může vyústit i v odliv především mladých obyvatel do jiných krajů, např. Jihomoravského nebo Středočeského. Neposlední hrozbou je vznik nové konkurence v kraji i přilehlém okolí. Je nutno podotknout, že takto všestranných areálů v okolí moc není. Částečně se může přibližovat Ski areál Mosty u Jablunkova, který nabízí také letní i zimní využití. Lze také mluvit o částečné konkurenci, například pouze pro ski areál nebo pro letní aktivity odděleně. Poslední hrozbou, která značně zkrátila zimní sezónu tento rok, je počasí. Nevyzpytatelnost přírodních projevů je pro areál velký problém a nikdy nelze s jistotou říci, jak se bude sezóna vyvíjet.

## 6 Návrhy a doporučení

HEIpark Tošovice působí delší dobu jako přijatelné místo pro trávení volného času nejen pro jednotlivce, ale především pro rodiny s dětmi. Nabídka aktivit je dle mého názoru oproti konkurenci značně vyšší, i přes to ale areál neusíná na vavřínech a každá sezóna je ve znamení zprovoznění nové atrakce. Posledním, zato jedním z největších plánů, je výstavba golfového hřiště, které výraznou měrou rozšíří nabídku areálu a přiláká kromě současné klientely i novou skupinu návštěvníků. Na základě výsledků z Porterovy analýzy, elektronického dotazování a SWOT analýzy se pokusím o prezentaci návrhů a doporučení, které v budoucnu mohou pomoci při výstavbě golfového hřiště, při vedení a růstu areálu jako celku.

### 6.1 Návrhy a doporučení na základě Porterovy analýzy

Při vycházení z Porterovy analýzy bude nejprve okomentováno pět prvků analýzy, návrhy a doporučení týkající se této části budou spíše obecnějšího charakteru, konkrétnější návrhy budou stanoveny až v části vycházející z analýzy dotazníkového šetření, případně SWOT analýzy.

Prvním bodem Porterovy analýzy je současná konkurence. Ačkoli se to může zdát nereálné, je vhodné stanovit si vyšší cíle, než v současné době areál má. Pokud se zaměřím pouze na budovaný golfový areál v Tošovicích, není nutné se podceňovat a srovnávat svůj budoucí vývoj např. s Golf Klubem Hukvaldy, který není jedním z top hřišť a do jisté míry ho lze charakterizovat jako menší rodinný klub. V rámci srovnání bych si tedy ze současné konkurence vybral například Golf and Ski Resort Ostravici nebo úplného favorita Prosper Golf Resort Čeladnou a při postupném budování hřiště a přidružených služeb se neustále snažil srovnávat s těmito resorty, které jsou projektovány s vysokou precizností. Samozřejmě není nutné se pokoušet onu konkurenci dohánět mílovými kroky, pro začátek by stačilo následovat nejdůležitější body, mezi které bezesporu patří kvalita hřiště, nabídka služeb spojených s hrou a posléze i doplňkové služby, mezi které řadíme například normy při ubytování, stravování a mnoho dalších, které budou současně konfrontovány s reakcemi zákazníků a případně vymodelovány pro vlastní potřeby. V těchto úvahách bude velmi rozhodovat pohled vybraného architekta golfového hřiště, kterého areál osloví.

U nové konkurence je situace navíc ztížena faktory, které HEIpark má jen malou šanci ovlivnit. Pokud se ale bude celý areál vyvíjet správným směrem a vylepšovat vše, co zákazníka činí spokojeným, dokáže nastavit laťku na vysokou úroveň, která bude pro většinu

nejen nováčků nedosažitelná. Jiné efektivní způsoby obrany proti nové konkurenci neexistují. Samozřejmě by někdo mohl namítnout, že snižování cen může konkurenci odradit, ale areál se neprezentuje nikterak přehnanými sumami. Ceny jsou spíše srovnatelné s konkurencí a v případě golfu i značně nižší, proto by měla dle mého názoru cenová válka spíše negativní dopad na celý HEIpark Tošovice.

Hrozba substitutů je dalším bodem, který Porterova analýza diagnostikuje. V analytické části bylo zmíněno, že substitutem golfu je do značné míry minigolf. Za tímto výrokem si stojím, ale na druhou stranu musím dodat, že ať bude kvalita minigolfového hřiště jakkoli excelentní a prostředí, ve kterém se bude nacházet, sebelepší, vždy to bude pouze kopie opravdového prostředí, které nabízí vybudované golfové hřiště v životní velikosti. Atypické golfové hřiště nebo neznámé prostředí uchvátí zákazníka daleko více než zmenšenina, jejíž náročnost je neporovnatelná. Dalším substitutem byl zmíněn tenis, který v předešlé době byl také považován za hru manažerů. Stávalo se, že tenisové zápasy byly pořádány zároveň jako obchodní schůzky, jak je tomu dnes u golfu. Naopak si myslím, že tenis má již toto období za sebou a golf se do business prostředí hodí více, přeci jen zde mají hráči více času a golf jako sport je do jisté míry méně namáhavý.

Vyjednávací síla zákazníků je v dnešní době asi nejpodstatnějším bodem, jelikož zákazníci jsou měřítkem spokojenosti a především hranicí mezi úspěchem a neúspěchem areálu. Resort, do kterého nechodí návštěvníci, je předurčen k brzkému konci a jeho provozování je značně nerentabilní. Pokud bude areál alespoň z části plnit první bod, tedy vylepšovat svou pozici vůči současným konkurentům a současně naslouchat potřebám zákazníků, nemám strach, že by HEIpark zapadl do šedi. Naopak podle současného rozvoje mají Tošovice velmi dobře našlápnuto na dráze volnočasového zábavního střediska, které svou atraktivitou je ve skupině jedinečných.

Posledním bodem je vyjednávací síla dodavatelů. Jak již bylo zmíněno, prozatím je vyjednávací síla dodavatelů spíše nízká, jelikož poskytovatelů golfového vybavení a s prací spojených firem je na trhu dostatek, a tak si management parku může vybírat. Pokud by nabídka na českém trhu nebyla dostatečná, v dnešní době není velký problém odebírat zboží od zahraničních dodavatelů. Bodem, který může docela změnit situaci, je vybudování plánovaného obchodu s golfovým vybavením, kterým by měl areál disponovat. Při uzavření dlouhodobých smluv s dodavateli se situace může změnit a jejich vyjednávací síla narůst, opět

má ale areál velkou škálu možností odkud zboží odebírat a nemusí se vázat pouze na jediného dodavatele. Dojde k rozložení poskytovatelů zboží a jejich vyjednávací síla bude omezena.

## **6.2 Návrhy a doporučení na základě elektronického dotazování**

V této podkapitole budou rozklíčovány všechny možnosti, které vyplývají pro areál HEIpark v Tošovicích z dostupného elektronického dotazníkového šetření.

### **Finanční náročnost golfu**

Podle výsledků dotazníkového šetření stále největší zastoupení mezi hráči mají lidé dobře zajištění, konkrétně vydělávající více než 35 tis. Kč. Toto platové ohodnocení mělo zastoupení u 40 % zastoupených, na druhou stranu 14 % je ve skupině od 25 do 35 tis. Kč a dalších 14 % je i v druhé nejnižší skupině od 15 do 25 tis. Kč. Lze tedy zaznamenat zájem o tuto hru i u lidí, kteří nedisponují vysokými příjmy. Cestou zpřístupňování golfu široké veřejnosti se vydává i HEIpark. Poplatky za členství v golfovém klubu mají prozatím desetinovou hodnotu například oproti Kravařím. Areál se snaží přilákat především nováčky a primárně se nesnaží o přebírání golfistů z jiných areálů. Pokud budou fee v budoucnu nižší než konkurence, mnoho lidí hřiště vyzkouší, jak bylo uváděno v šetření. Lákání zákazníků tímto způsobem mohu jen doporučit, jelikož to jde ruku v ruce s dnešním trendem, kdy lidé nejsou za golf ochotni vynaložit velké finance.

Pomoci s přilákáním hráčů by mohly i balíčky se sníženým fee, které by nabízely kromě vstupu na golfové hřiště v HEIparku i vstup do dalších golfových resortů v okolí. Provázanost areálů by se rozrostla a hráči by získali možnost odzkoušet si jednotlivá hřiště. Jelikož tento model již v golfu funguje, předpokládám, že by mohl být uplatněn i v Tošovicích, navíc v současné době probíhají jednání managementu s okolními resorty, pokud dopadnou dobře, jistě bude tato myšlenka podpořena.

Velkým plusem pro areál je vlastnictví hotelu a dvou restauračních zařízení. HEIpark nyní nabízí řadu speciálních akcí po celý rok, doporučil bych jen po dostavbě propojit golfový areál s hotelovými a gastronomickými službami a opět bych se pokusil o vytvoření tzv. packages, které by nabízely snížené poplatky například při současném využití golfu a hotelu nebo golfu a restaurace. Samozřejmě nemusí zůstat pouze u těchto kombinací, ale díky možnostem areálu je umožněno nepřeberné množství kombinací, které mohou v budoucnu obsahovat wellness pobyty nebo golfové kurzy.

Posledním bodem, který se váže k finanční náročnosti, je poměrně nedlouho fungující Moravskoslezský golfový pas, který nabízí až neomezený počet her ročně v pěti nejznámějších golfových resortech Moravskoslezského kraje. Zájemce zaplatí roční poplatek podle frekvence hraní a poté si jen vybere resort, který navštíví, a už není nucen platit další herní poplatky. Podmínkou pro získání MSGP je řádně zaplacené členství v některém z klubů registrovaných v ČGF. Pokud by se HEIparku podařilo prosadit do nabídky a stát se šestým areálem, jistě by to byl přínos především pro areál samotný. O tomto bodu lze však uvažovat až po plném dostavění hřiště.

### **Dopravní dostupnost do areálu**

Podle výsledků šetření lze považovat za klíčové, aby areál disponoval dostatečným množstvím parkovacích ploch, což Tošovice prozatím splňují, avšak chceme-li mluvit o úplném pokrytí zákazníků, pak je značná rezerva v autobusové dopravě. Areál leží v těsné blízkosti vesnice Tošovice, části města Odry. Právě doprava mezi oběma místy není úplně nejhorší, i když za značný mínus lze považovat poslední spoj, který z Oder vyrazí v 16:25 a v Tošovicích je o 15 min později. Další přímý spoj je k dispozici až druhý den brzy ráno. Naopak výrazně horší pozici má autobusová doprava s Ostravou, největším městem v nejbližším okolí. Samozřejmě nelze jen bezmyšlenkovitě doporučit posílit autobusovou dopravu a to nejen kvůli její vysoké finanční náročnosti. Možnost bych viděl v dlouhodobém lobování pro zvýšení turistického ruchu pomocí známých cyklobusů, které vyrazí v současné době především do Beskyd. Pokud by se podařilo vybrat oblasti zajímavé pro cyklisty i turisty v nedalekém okolí, mohlo by se o takovéto trase v budoucnu přemýšlet, přitom Tošovice by mohly být jen jedním z míst, kterým by cyklobus projížděl. Cyklisté by získali možnost vyrazit i do jiných směrů než jen do Beskyd, případně na Opavsko.

Dále bych viděl možnost zviditelnění vlakové dopravy do nedalekých Oder nebo Fulneku, odkud už je to do Tošovic přijatelná vzdálenost. Cykloturistika by pomohla především areálu jako celku. Neuvažuji v tomto případě o propojení jen s golfem, jelikož toto sloučení je nerealizovatelné.

### **Kvalita hracích ploch golfového hřiště**

Zde je zřejmá návaznost na nově budované golfové hřiště. Otázka v dotazníkovém šetření měla určit nejdůležitější vlastnosti golfového hřiště podle skutečného vnímání hráči. Respondenti měli možnost ohodnotit šest vybraných prvků, jednalo se o prostředí hřiště,

kvalitu trávy na greenu, velikost hřiště, kvalitu trávy na odpališti, kvalitu bankrů a kvalitu trávy mimo green.

Nejdůležitější vlastností, která u golfistů vyvstala, bylo prostředí hřiště, které bylo jen těsně následováno kvalitou trávy na greenu. HEIpark dle mého názoru nedisponuje nikterak výjimečným historicky významným okolím, které by bylo doplněno zajímavou flórou. Jedinou odlišností, která může zaujmout hráče, je zvlněná země osázená zemědělskými plodinami. Naopak hřiště bude charakteristické spíše svými rozlehlými fervejemi, které budou v některých místech ohraničeny blízkým lesem. Mohu jen předjímat, jak se v budoucnu podaří vybudovat vodní překážky, které by měly obsahovat tři jezera, která budou sloužit nejen k odvádění vody nebo pro závlahu greenů. Jak již bylo zmíněno, areál jen těžce může ovlivnit externí prostředí, které není nikterak dominantní, a o to více se musí snažit zaujmout prvky přímo na hřišti, které tento pro hráče důležitý faktor mohou alespoň částečně zvrátit pro prospěch areálu.

Druhým neméně důležitým bodem je kvalita trávy na greenu. Zde mohou tvůrci hřiště využít nejmodernější techniku, která tuto kvalitu zaručí, přitom se nesmí zapomínat na kvalitní zavlažování, odvádění přebytečné vody, aby se na greenech nezadržovala, úpravu podkladu i okolí, aby nedocházelo k erozím.

Další prvky byly vyhodnoceny jako méně důležité, ovšem pokud se podíváme na jejich hodnocení, kdy velikost hřiště, kvalita trávy na odpališti nebo kvalita trávy mimo green získala hodnocení okolo 2 bodů z 5, pořád se dá mluvit o důležitých prvcích, které není radno podceňovat. Velikost hřiště bych viděl zprvu jako největší problém, protože než bude vybudováno osmnáctijamkové hřiště, bude nejprve umožněna hra na devítijamkovém, které bude poloviční v porovnání s hřišti okolními. Bohužel nejsou známy přesné rozměry mezi odpališti a jamkami, aby mohla být porovnána celková rozloha. Takto lze jen doporučit výběr kvalifikovaného architekta, který vytvoří kompaktní hřiště, které nebude zbytečně předimenzované nebo naopak poddimenzované. U kvality trávy na odpališti nebo mimo greeny lze využít stejného doporučení jako u greenů samotných, tedy kvalitní podkladové a substrátové materiály, dostatečnou závlahu a svod odpadní vody. Bohužel v této oblasti nejsem znalcem, a proto bych tato rozhodnutí a posudky přenechal právě konstruktérům.

Posledním „nejhůře“ hodnoceným bodem je kvalita bankrů (2,55 b z 5), tento bod se dotazovaným jevil jako nejméně důležitá vlastnost hřiště. Na druhou stranu, pokud bude celé

hřiště zakládáno na kvalitních materiálech, proč se odlišovat právě u bankrů, které jsou nedílnou součástí hřiště.

### **Prvky zázemí v golfových resortech**

Dotazovaní hodnotili pět prvků zázemí na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je považována za nejdůležitější. Mezi prvky byla zařazena velikost šaten, množství WC, množství parkovacích ploch, hlídané parkoviště a množství venkovních posezení.

Žádný prvek nedosáhl lepšího hodnocení než 2. Za nejdůležitější bylo uvedeno množství parkovacích ploch, kterých má HEIpark v současné době k dispozici dostatek. Otázkou bude, jak se projeví výstavba golfového areálu a zvýšená návštěvnost ve dnech s pěkným počasím, pak bude muset následovat úvaha o případném rozšíření parkovacích míst. Téměř identicky hodnoceným prvkem bylo množství venkovních posezení. V Tošovicích lze v obou restauračních zařízeních využít venkovních laviček, proto bych spíše zamířil přímo na golfové hřiště. Pokud budou vybudována odpočinková místa v oblastech, kde to nebude překážet ve hře, považoval bych to za výhodu a splněný požadavek hráčů.

Hlídané parkoviště obdrželo hodnocení 2,38 b, tedy nikterak zanedbatelnou hodnotu, spíše se jedná o průměrné hodnocení. V samotném areálu jsou parkoviště umístěna v blízkosti hotelu i ostatních atrakcí. Není zde žádné odlehlé parkoviště, které by muselo být terčem zlodějů, ale i tak bych doporučil se zvyšujícím se počtem zákazníků zamyslet se nad najmutím hlídače, případně nainstalování kamerového systému, který by oblast monitoroval. Dle mého názoru se však nejedná o jednu z nejdůležitějších kategorií, která by musela být okamžitě realizována.

Nejmenší důležitost byla přisuzována velikosti šaten (3 b) a množství WC (2,78 b). Zde bych doporučil oblasti nepodcenit, ale stejně jako u hlídaného parkoviště se může jednat spíše o druhotné investice.

### **Služby golfových resortů**

Poslední série otázek, která byla vázána na golfové resorty, byla na analýzu služeb, které jednotlivé areály poskytují. Zde dotazovaný hodnotil osm prvků, jednalo se o kvalitu restaurace, možnost ubytování, možnost zapůjčení golf cart, kvalitu trenérského výcviku, kvalitu tréninkových ploch, možnost zapůjčení vybavení, aktuální informace a webkameru.

Jediným bodem, který měl hodnocení lepší než 2 b, bylo hodnocení kvality tréninkových ploch, protože mu respondenti přisoudili důležitost 1,84 b. Zaměřil bych se tedy na udržování

již vybudovaných tréninkových ploch, odpaliště a putting greenu a doporučil bych dostavbu chipping greenu, který je nutný pro nácvik krátké hry společně s putting greenem. Do tréninkových ploch lze připočíst i trenažér, který by mohli hráči využívat v případě špatného počasí. Ruku v ruce s tréninkovými plochami jde kvalita trenérského výcviku, který obdržel důležitost 2,46 b. Angažování a pravidelné proškolení trenérů s licenci je jistě výhodou, ale na druhou stranu značně finančně náročné. Možnost vidím ve formě smluvních trenérů, kteří by byli ochotni poskytovat své služby v Tošovicích a získávali by značnou část z poplatků za tréninky hráčů, avšak nebyli by vázáni dlouhodobými smlouvami, které by jim zaručovaly pravidelný příjem.

Poměrně překvapivé bylo zjištění, že druhou nejdůležitější službou pro dotazované byla kvalita restaurace. Jak si lze povšimnout, golf není jen o samotné hře, ale i dostupnosti řady doplňujících služeb, především dobrého jídla. Zde bude mít HEIpark výhodu, protože je zde levnější hospůdka i mírně dražší restaurace, která je součástí čtyřhvězdičkového hotelu a nabízí opravdové delikatesy. V této sadě otázek byla čtvrtou nejdůležitější službou aktuální informace. Výhodou areálu je dobrá práce s webovými stránkami a komunikace přes Facebook. Vhodným doplněním je i možnost si nechat zasílat novinky na emailovou adresu. Proto nelze o aktuálnosti informací v případě HEIparku vést řeč. Naopak bych časté akce a novinky vyzdvihl jako dobře fungující.

Zbylé čtyři prvky byly hodnoceny okolo 3 b, tedy spíše méně důležité. Lze si tak povšimnout, že ubytování není využíváno příliš často a běžnější je jednodenní využití hřiště. Zapůjčení golf cart není otázkou života a smrti, ale v případě větší rozlohy areálu ho lze doporučit. Překvapením bylo nízké hodnocení půjčování vybavení, lze tedy předpokládat, že dotazovaní jsou zkušení hráči a vlastní většinu potřebného vybavení. Naopak, jak bylo zmiňováno, areál se zaměřuje na přilákání nováčků, kteří by tuto službu dozajista využili. Posledním bodem byla webkamera, která získala 2,92 b, spíše menší důležitost. Dle mého názoru může webkamera sloužit pro prezentaci povedených golfových zákoutí, což nemůže být na škodu. Finanční náklady tohoto zařízení nejsou s porovnáním s ostatními až tak rozhodující, záleží tedy na zvážení managementu v HEIparku, zda ke svým současným webkamerám přidají i další směřující přímo na hřiště.



## 7 Závěr

Cílem mé diplomové práce byla analýza konkurence golfového resortu, konkrétně budoucího golfového resortu, který bude součástí HEIparku Tošovice. Jelikož nejsem golfovým hráčem, a tento druh sportu jsem sledoval pouze v televizi, kde běžely přenosy z PGA, případně si zahrál minigolf, samotné zpracování práce pro mě bylo výzvou. Nejdříve jsem se snažil si ujasnit převážnou většinu pojmů, které se ke golfu váží, a dokázal tak lépe proniknout pod golfovou pokličku. Po sesbírání dostatečného množství informací jsem vytvořil elektronický dotazník a provedl charakteristiku golfových resortů v Moravskoslezském kraji, která mé nabyté vědomosti ještě rozšířila.

První získané informace mě mile překvapily, jelikož jsem zjistil, že golf už není pouze hrou vyvolených, ale naopak se snaží prosadit i mezi zbytkem populace. Tento vývoj by mohla podpořit i Česká golfová federace, pokud by výraznější měrou golf propagovala i mezi mladými, kde ještě stále zejí mezery. Samozřejmě, že stále existují i méně dostupné golfové resorty, do kterých je omezený vstup a platí se enormní poplatky. Dle mého názoru budou muset časem tyto areály změnit svou cenovou politiku a přidat se k vlně, která je charakteristická především nízkými poplatky a povolením vstupu co nejvíce možným hráčům.

Celou práci jsem se snažil zpracovávat s maximálním úsilím, aby získané poznatky mohl využít management budoucího golfového resortu v HEIparku a celý areál mohl úspěšně konkurovat již fungujícím hřištím. Věřím, že se výstavba vydaří a v Tošovicích přibude další možnost sportovního vyžití.

Vypracovaná práce ve mně zanechala touhu si alespoň jednou v životě golf vyzkoušet, proto mé kroky budou směřovat na některé z veřejných hřišť, kde se pokusím o realizaci mých představ.

## Seznam použitých zdrojů

### *Literární zdroje*

- [1] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [4] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007b. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007a. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOZEL, Roman. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

- [13] PAHL, Nadine a Anne RICHTER. *SWOT Analysis - Idea, Methodology And a Practical Approach*. 1. vyd. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. 42 s. ISBN 978-3-640-30303-8.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [15] SINCLAIR, John. *Collins cobuild advanced dictionary*. 6. vyd. Glasgow: Harper Collins Publishers, 2009. 1888 s. ISBN 978-1-42-402751-4.
- [16] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-743-5012-2.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [18] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### ***Internetové zdroje***

- [19] ČESKÁ TELEVIZE. *Karviná má nové golfové hřiště*. [online]. Radek Wiglasz, ©2014, [5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/173211-karvina-ma-nove-golfove-hriste/>
- [20] BESKYDSKÁ GOLFOVÁ, A.S. *Ceník Ropice Golf Resort 2014*, [online]. Beskydská golfová, a.s., ©2014a, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.beskydgolf.com/cz/cenik/golfove-hriste/>
- [21] BESKYDSKÁ GOLFOVÁ, A.S. *Ropice Golf Resort*. [online]. Beskydská golfová, a.s., ©2014b, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.beskydgolf.com/cz/?preload=1>
- [22] BESKYDSKÝ GOLFOVÝ KLUB. *Beskydský golfový klub*. [online]. Beskydský golfový klub, ©2013, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://beskydgolf.cz/cz/klub/>
- [23] BUSINESS VIZE. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. Martin Zikmund, 6. 1. 2011, [26. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

- [24] BUSINESSINFO.CZ. *Specifické metody marketingové situační analýzy - 2. část*. [online]. BusinessInfo.cz, 13. 11. 2009, [28. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2-2808.html>
- [25] EUROPEAN INSTITUTE OF GOLF COURSE ARCHITECTS. *Hans-Georg Erhardt*. [online]. European Institute of Golf Course Architects, ©2014, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.eigca.org/%5CMemberDetail.ink?MemberID=65&=&SelectFieldName=&SearchCrit=&Name=Hans-Georg%20Erhardt>
- [26] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *Ceník členství*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014c, [23. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/ceniky/clenstvi>
- [27] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *Fotogalerie*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014f, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/golf/fotogalerie/golfove-hriste-ostravice>
- [28] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *Golf Resort Ostravice Získal Pět Hvězdíček*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014f, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/news2/483/detail>
- [29] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *Golf*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014e, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/golf>
- [30] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *Hrací poplatky 2014*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014d, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/ceniky/golfove-hriste>
- [31] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *Hřiště*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014b, [23. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/golf/hriste/o-hristi>
- [32] GOLF & SKI RESORT OSTRAVICE. *o klubu*. [online]. Gold & Ski Resort Ostravice, ©2014a, [23. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.ostravice-golf.cz/golf/golf-club-ostravice/o-klubu>
- [33] GOLF COURSES. *Detail golfového hřiště Golf Kravaře*. [online] Golf Courses, ©2008, [21. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfcourses.cz/moravskoslezsky-kraj/kravare/o-hristi-31/>

- [34] GOLFOVÁ-HŘIŠTĚ.CZ. *Golf resort Karviná-Lipiny*. [online]. Golfová-hřiště.cz, ©2014c, [5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfova-hriste.cz/golf/cr/karvina-frystat/golf-resort-karvina-lipiny-392/okoli/>
- [35] GOLFOVÁ-HŘIŠTĚ.CZ. *Golf Ropice Beskydy*. [online]. Golfová-hřiště.cz, ©2014a, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfova-hriste.cz/golf/cr/ropice/ropice-beskydy-100/>
- [36] GOLFOVÁ-HŘIŠTĚ.CZ. *Golf Ropice Beskydy-Fotografie outdoor*. [online]. Golfová-hřiště.cz, ©2014b, [24. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfova-hriste.cz/golf/cr/ropice/ropice-beskydy-100/fotogalerie/>
- [37] GOLFOVÁ-HŘIŠTĚ.CZ. *Golf Šilheřovice Ostrava*. [online]. Andrej Halada, ©2014, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfova-hriste.cz/golf/cr/silherovice/silherovice-ostrava-109/>
- [38] HEIPARK TOŠOVICE. *Léto*. [online]. HEIpark Tošovice, ©2014b, [28. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.heipark.cz/index-leto.php>
- [39] HEIPARK TOŠOVICE. *Zima*. [online]. HEIpark Tošovice, ©2014a, [28. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.heipark.cz/index-zima.php>
- [40] IPODNIKATEL.CZ. *Marketing služeb*. [online]. iPodnikatel.cz, 24. 10. 2011, [30. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/marketing-sluzeb.html>
- [41] GOLF RESORT KARVINÁ-LIPINY. *Hrací poplatky*. [online]. Golf Resort Karviná-Lipiny, ©2014a, [5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.golflipiny.cz/cenik/>
- [42] GOLF RESORT KARVINÁ-LIPINY. *Aktuality*. [online]. Golf Resort Karviná-Lipiny, ©2014d, [5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.golflipiny.cz/aktuality/golf-resort-lipiny-je-opet-nejlepe-hodnocenym-arealem-id:137/>
- [43] GOLF RESORT KARVINÁ-LIPINY. *Fotogalerie*. [online]. Golf Resort Karviná-Lipiny, ©2014b, [5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.golflipiny.cz/o-resortu/fotogalerie/>
- [44] GOLF RESORT KARVINÁ-LIPINY. *Golf Resort Lipiny*. [online]. Golf Resort Karviná-Lipiny, ©2014c, [5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.golflipiny.cz/>

- [45] KISK. *Benchmarking*. [online]. Kateřina Kocábová, 14. 1. 2011, [30. 2. 2014]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Benchmarking>
- [46] MANAGEMENT MANIA. *Diferenční analýza (Gap analýza)*. [online]. Managementmania.com, 30. 4. 2013, [28. 2. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>
- [47] MANAGEMENT MANIA. *SWOT analýza*. [online]. Managementmania.com, 12. 10. 2013, [28. 2. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [48] MARKETINGMIX.CO.UK. *The Essential 7P's To An Effective Online Marketing Strategy*. [online]. marketingmix.co.uk, [30. 2. 2014]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>
- [49] PARK GOLF CLUB OSTRAVA. *Ceník green fee, slevy a balíčky*. [online]. Park Golf Club Ostrava, ©2012b, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golf-ostrava.cz/hriste/cenik-green-fee-slevy-a-balicky>
- [50] PARK GOLF CLUB OSTRAVA. *Fotogalerie*. [online]. Park Golf Club Ostrava, ©2012c, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golf-ostrava.cz/hriste/fotogalerie>
- [51] PARK GOLF CLUB OSTRAVA. *Historie*. [online]. Park Golf Club Ostrava, ©2012a, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golf-ostrava.cz/hriste/historie>
- [52] ROTHSCHILD GOLF ACADEMY. *Zámek Šilheřovice*. [online]. Rothschild Golf Academy, ©2014, [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.rothschildgolfacademy.cz/zamek>
- [53] SILESIA GOLF RESORT KRAVAŘE. *Fotogalerie*. [online]. Silesia Golf Resort Kravaře, ©2014c, [23. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfkravare.cz/hrat/fotogalerie/?gallery=hriste>
- [54] SILESIA GOLF RESORT KRAVAŘE. *Historie a současnost*. [online]. Silesia Golf Resort Kravaře, ©2014a [21. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfkravare.cz/golf-club/historie-a-soucasnost/>
- [55] SILESIA GOLF RESORT KRAVAŘE. *Historie a současnost*. [online]. Silesia Golf Resort Kravaře, ©2014b, [21. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.golfkravare.cz/hrat/cenik/>

[56] VLASTNÍ CESTA. *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. Jiří Střelec, 23. 4. 2012, [24. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

## Seznam zkratek

4P - výrobek, cena, propagace, distribuce

5P - výrobek, cena, propagace, distribuce, lidé

7P - výrobek, cena, propagace, distribuce, lidé, proces, fyzický důkaz

atd. – a tak dále

Cm - centimetr

č. – číslo

ČGF – Česká golfová federace

EU – Evropská unie

ha - hektar

Ing. - inženýr

Kč - Koruna česká

Km - kilometr

m - metr

m.n.m. - metrů nad mořem

MHD – městská hromadná doprava

MSGP – Moravskoslezský golfový pas

např. – například

NWR - New World Resources

Obr. - obrázek

OKD - Ostravsko-karvinské doly

PEST - politicko-právní, ekonomický, sociálně-kulturní a technologický

PGA - Profesionální Golfová Asociace



PPC - platba za kliknutí

PR - vztahy s veřejností

SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

Tab. – tabulka

TJ - tělovýchovná jednota

TV - televize

US - Spojené státy americké

VIP - velmi důležitá osoba

VZP - Všeobecná zdravotní pojišťovna

WC - splachovací záchod

WWW – World Wide Web

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

  
.....  
Marek Sedláček

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Fotografie připravovaného golfového hřiště v HEIparku Tošovice

Příloha č. 3: Doplnující tabulky

Příloha č. 4: Datová matice

# Přílohy

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente, Vážená respondentko,

jmenuji se Bc. Marek Sedláček a jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TUO. V rámci své diplomové práce se zabývám analýzou konkurence golfového resortu a velice rád bych Vám položil několik otázek týkajících se této problematiky. Dotazník je zcela anonymní a data budou použita pouze pro účely mé diplomové práce.

Vyplnění dotazníku vám zabere přibližně 5 minut. Není-li uvedeno jinak, je u každé otázky zpravidla 1 možná odpověď.

Předem vám děkuji za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

### 1. Hrajete golf?

- 1.1 Ano
- 1.2 Pouze minigolf (Při zvolení možnosti „Pouze minigolf“ ukončete, prosím, toto dotazování)
- 1.3 Ne (Při zvolení možnosti „Ne“ ukončete, prosím, toto dotazování)

### 2. Jak dlouho hrajete golf?

- 2.1 Méně než 1 rok
- 2.2 1 - 3 roky
- 2.3 4 - 7 let
- 2.4 Více než 7 let

### 3. Jak často hrajete golf?

- 3.1 Alespoň 2x týdně
- 3.2 1x týdně
- 3.3 1 - 3x za měsíc
- 3.4 1 - 2x za sezónu
- 3.5 Méně často

### 4. Byl/a jste nebo stále jste členem nějakého golfového klubu?

- 4.1 Ano, byl jsem
- 4.2 Ano, stále jsem
- 4.3 Ne, nikdy jsem nebyl, ale uvažuji o členství
- 4.4 Ne, nikdy jsem nebyl, ani neuvažuji o členství

**5. Který golfový resort navštěvujete nejčastěji?**

- 5.1 Golfové hřiště v Šilheřovicích
- 5.2 Golfové hřiště v Ropici
- 5.3 Golfové hřiště v Kravařích
- 5.4 Golfové hřiště v Ostravici
- 5.5 Jiný resort, uveďte .....

**6. Proč jste si vybral/a právě tento golfový resort?**

- 6.1 Blízká poloha bydliště
- 6.2 Dobrá kvalita hřiště
- 6.3 Nízké poplatky
- 6.4 Velká nabídka doplňkových služeb (Trenažer, driving range, půjčovna vozíků, restaurace atd.)
- 6.5 Hrají zde mí přátelé/známí
- 6.6 Na základě doporučení známých
- 6.7 Jiné, uveďte.....

**7. Jak jste spokojen/a s cenami, jak vstupních poplatků, tak i ročních fee ve Vašem klubu?**

(Ohodnoťte dané poplatky známkami 1-5, 1 – velmi spokojen, 5 – velmi nespokojen. Pro každý poplatek udělejte jeden křížek v příslušném hodnotícím sloupci.)

	1	2	3	4	5	Nedovedu posoudit
Vstupní poplatky						
Roční fee						

**8. Jste spokojen/a s dopravní dostupností do Vašeho klubu?**

- 8.1 Ano
- 8.2 Ne, uveďte proč .....

**9. Jakou důležitost přisuzujete následujícím vlastnostem hřiště při výběru golfového resortu?**

(Ohodnoťte dané vlastnosti známkami 1-5, 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité. Pro každou vlastnost udělejte jeden křížek v příslušném hodnotícím sloupci.)

	1	2	3	4	5	Nedovedu posoudit
Velikost hřiště						
Kvalita trávy na odpališti						
Kvalita trávy na greenu						
Kvalita trávy mimo green						
Kvalita bankrů						
Prostředí hřiště						

**10. Jakou důležitost přisuzujete následujícím součástem zázemí při výběru golfového resortu?**

(Ohodnoťte dané součásti známkami 1-5, 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité. Pro každou součást zázemí udělejte jeden křížek v příslušném hodnotícím sloupci.)

	1	2	3	4	5	Nedovedu posoudit
Velikost šaten						
Množství WC						
Množství parkovacích ploch						
Hlídané parkoviště						
Množství venkovního posezení						

**11. Jakou důležitost přisuzujete následujícím službám při výběru golfového resortu?**

(Ohodnoťte dané služby známkami 1-5, 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité. Pro každou službu udělejte jeden křížek v příslušném hodnotícím sloupci.)

	1	2	3	4	5	Nedovedu posoudit
Kvalita restaurace						
Možnost ubytování						
Možnost zapůjčení golf cart						
Kvalita trenérského výcviku						
Kvalita tréninkových ploch a vybavení						
Možnost zapůjčení herního vybavení						
Aktuální informace (počasí, turnaje atd.)						
Webkamera						

**12. Co je podle Vás výhodou Vámi navštěvovaného golfového resortu oproti ostatním resortům?**

.....

**13. Co je naopak podle Vás nevýhodou Vámi navštěvovaného golfového resortu oproti ostatním resortům?**

.....

**14. Uvažoval byste o změně Vašeho golfového resortu, pokud by bylo vybudováno nové golfové hřiště v okolí HEIPARKU v Tošovicích?**

14.1 Ano, uvažoval bych o změně

14.2 Ne, ale zajel bych se alespoň jednou podívat/vyzkoušet

14.3 Ne, nemám zájem měnit golfový resort

**15. Jaké je Vaše pohlaví?**

15.1 Muž

15.2 Žena

**16. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- 16.1 18-26
- 16.2 27-39
- 16.3 40-54
- 16.4 55-64
- 16.5 65 a více

**17. Uveďte místo Vašeho bydliště?**

(Stačí město nebo obec)

.....

**18. Jaký je Váš hrubý měsíční příjem?**

- 18.1 Do 15 000 Kč
- 18.2 15 001-25 000 Kč
- 18.3 25 001-35 000 Kč
- 18.4 35 001 Kč a více
- 18.5 Nechci uvést

**Děkuji za Váš čas a přeji pěkný den!**

## Příloha č. 2: Doplnující tabulky

Hrajete golf?		
Ano	Ne	Pouze minigolf
50	110	22

Tab. 1 Filtrační otázka č. 1, zda dotazovaný hraje golf.

	Proč jste si vybral/a právě tento golfový resort?						
	Blízká poloha bydliště	Hrají zde mí přátelé/známí	Dobrá kvalita hřiště	Nízké poplatky	Jiné	Nabídka doplňkových služeb	Doporučení známých
Počet	29	7	6	3	3	2	0
% z celkového počtu	58%	14%	12%	6%	6%	4%	0%

Tab. 2 Souhrn odpovědí na otázku č. 6, proč si dotyčný zvolil svůj golfový resort.

Spokojenost s dopravní dostupností.	
Ano	Ne
47	3

Tab. 3 Spokojenost dotazovaných s dopravní dostupností do svého klubu.

[Vstupní poplatky]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	1	2	3	4	5	Celkový součet
Karviná	80%	20%	0%	0%	0%	100%
Kravaře	29%	43%	29%	0%	0%	100%
Ostatní	8%	50%	17%	17%	8%	100%
Ostravice	0%	25%	25%	50%	0%	100%
Ropice	20%	20%	60%	0%	0%	100%
Šilheřovice	29%	18%	29%	12%	12%	100%
<b>Celkový součet</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Tab. 4 Spokojenost dotazovaných se vstupními poplatky do jednotlivých klubů.



Popisky řádků	Více než 7 let	4 - 7 let	1 - 3 roky	Méně než 1 rok	Celkový součet
Ano, byl jsem	4%	4%	2%	0%	10%
Ano, stále jsem	46%	16%	12%	0%	74%
Ne, nikdy jsem nebyl, ale uvažuji o členství	2%	0%	10%	0%	12%
Ne, nikdy jsem nebyl, ani neuvažuji o členství	0%	0%	2%	2%	4%
<b>Celkový součet</b>	<b>52%</b>	<b>20%</b>	<b>26%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

Tab. 5 Otázka č. 4, týkající se členství v klubu.

Popisky řádků	35 001 Kč a více	Nechci uvést	25 001-35 000 Kč	15 001-25 000 Kč	Do 15 000 Kč	Celkový součet
Karviná	80%	0%	0%	20%	0%	100%
Kravaře	29%	14%	29%	29%	0%	100%
Ostatní	50%	42%	8%	0%	0%	100%
Ostravice	25%	25%	25%	25%	0%	100%
Ropice	60%	40%	0%	0%	0%	100%
Šilheřovice	24%	24%	18%	18%	18%	100%
<b>Celkový součet</b>	<b>40%</b>	<b>26%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Tab. 6 Rozložení platů jednotlivých respondentů v uvedených areálech.

### **Příloha č. 3: Fotografie připravovaného golfového hřiště v HEIparku Tošovice**



**Obr. 1** Pohled na cestu k fungujícímu odpališti. Zdroj: vlastní.



**Obr. 2** Probíhající stavební úpravy, spojené především se stavbou golfového hřiště. Zdroj: vlastní.



Obr. 3 Údržba povrchu na odpališti. Zdroj: vlastní.

Příloha č. 4: Datová matice

č.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.1.	7.2.	8.1	9.1.	9.2.	9.3.	9.4.	9.5.	9.6.	10.1.	10.2.	10.3.	10.4.	10.5.	11.1.	11.2.	11.3.	11.4.	11.5.	11.6.	11.7.	11.8.	14.	15.	16.	18.
1	1	4	2	2	4	1	3	3	1	1	1	1	4	1	2	2	2	2	2	3	1	1	3	3	1	3	2	2	3	1	3	4
2	1	3	2	1	5	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	4	3	1	3	2	1	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4
3	1	4	1	1	2	1	3	5	1	3	3	1	2	4	1	3	3	3	1	2	3	3	2	3	1	3	4	3	2	1	3	4
4	1	2	3	1	7	5	2	2	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	2	1	3	5
5	1	3	3	1	1	1	5	3	1	3	1	1	1	2	1	6	1	1	3	1	1	3	5	3	1	3	1	1	2	1	2	3
6	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	4	6	2	5	3	3	2	1	3	3
7	1	1	4	4	6	5	3	3	1	2	3	2	4	2	2	6	2	3	3	3	5	5	3	2	3	2	3	5	2	1	3	5
8	1	2	4	3	7	1	2	2	1	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3
9	1	4	3	2	1	1	4	4	1	2	2	1	2	2	1	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	2	1	4	4
10	1	4	1	2	5	7	1	1	1	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	6	6	6	3	3	3	3	6	3	1	3	2
11	1	2	3	4	4	1	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	2	4	4	2	2	3	3
12	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3
13	1	4	2	2	2	1	3	4	1	2	3	1	2	2	1	4	4	3	3	3	1	2	5	5	3	5	1	2	2	1	4	5
14	1	3	1	2	3	1	3	3	1	4	3	1	2	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	5
15	1	4	1	2	7	2	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4
16	1	2	3	2	5	3	1	1	1	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2	5	2	2	2	1	3	5	3	2	5	4
17	1	4	4	3	6	2	5	5	1	2	2	1	2	3	2	5	4	2	4	3	3	5	4	4	1	5	3	5	2	1	2	4
18	1	2	4	3	3	5	2	2	1	2	2	1	3	3	2	5	5	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2
19	1	3	3	2	1	1	2	2	1	3	4	2	3	3	1	5	5	2	5	5	4	3	2	2	5	2	2	3	2	1	3	4
20	1	2	3	3	5	3	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	2	1	3	1	2	3	1	3	4
21	1	3	2	2	7	5	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	4	2	1	2	4
22	1	2	1	2	1	5	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	5
23	1	4	4	1	1	7	3	3	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	3
24	1	3	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2
25	1	4	1	2	2	1	3	3	1	1	2	1	1	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	5	4	3	2	2	4	5

26	1	4	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	1	1	3	2	4	2	1	2	4	
27	1	2	4	3	3	5	2	2	1	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	3	2	1	2	4	
28	1	4	3	2	1	1	3	3	1	3	2	1	2	4	2	3	3	1	2	2	2	5	5	5	2	5	3	3	2	2	2	2	
29	1	2	3	2	7	1	2	2	1	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	5	5	
30	1	4	1	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	3	2	4	4	2	4	3	2	5	3	4	1	5	5	5	2	1	3	4	
31	1	2	3	2	1	4	4	2	1	3	3	2	2	4	1	5	4	2	2	3	3	5	5	2	2	3	3	5	2	2	2	3	
32	1	3	4	2	5	3	2	2	1	2	2	1	3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	1	2	4	
33	1	4	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	4	4	3	4	3	3	3	5	1	2	3	3	5	3	2	2	1	
34	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	2	
35	1	4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	4	4	3	3	2	2	4	4	1	1	4	3	2	2	1	3	5	
36	1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	5	3	1	4	2	5	3	1	1	1	
37	1	4	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	1	3	4	4	2	1	1	1	
38	1	3	2	2	4	1	4	4	1	1	1	1	1	4	1	6	6	2	6	2	2	6	6	1	1	6	1	1	2	1	3	2	
39	1	4	2	2	4	4	4	4	1	1	1	1	2	3	1	4	4	2	4	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1	3	5	
40	1	4	1	2	1	1	3	3	1	1	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	1	3	4	1	2	5	3	5	2	1	1	5	
41	1	4	1	2	1	1	5	3	1	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	5	5	1	1	1	2	2	2	1	2	5	
42	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	1	4	4	2	2	2	2	1	3	1	4	3	2	1	4	2	3	2	1	2	4	
43	1	3	2	2	1	2	3	3	1	2	4	1	1	2	2	5	3	3	4	3	3	5	4	2	2	4	3	4	2	1	3	4	
44	1	4	2	2	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1	5	5	3	2	3	4	3	5	5	5	5	4	5	2	1	4	2	
45	1	4	3	2	7	1	2	2	1	4	2	2	2	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	2	3	1	3	5	
46	1	4	1	2	7	1	4	3	1	2	3	3	3	3	1	4	4	4	4	1	2	4	5	1	2	4	1	1	3	1	3	4	
47	1	4	2	2	3	7	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	3	4	3	1	4	4	
48	1	4	2	2	7	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	3	1	3	4	
49	1	2	4	2	7	5	4	4	1	3	4	2	3	4	2	5	5	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	1	2	4	
50	1	4	3	2	7	1	3	3	1	2	3	2	2	2	1	3	3	2	6	2	3	2	4	5	3	4	2	2	3	1	2	5	
ċ.1	50	1	15	5	17	29	13	12	47	12	9	27	10	4	30	6	9	11	11	12	13	4	4	14	21	8	10	6	2	36	5	3	
ċ.2	0	13	14	37	5	6	15	14	3	18	21	18	26	19	17	8	9	22	13	17	20	15	12	14	18	6	12	13	36	14	15	7	
ċ.3	0	10	13	6	7	3	13	17	0	17	16	5	11	20	3	15	17	15	15	20	13	15	10	12	8	15	18	12	12	0	22	7	
ċ.4	0	26	8	2	4	2	6	5	0	2	4	0	3	6	0	11	10	12	2	8	0	2	6	12	5	1	12	9	9	0	0	6	20
ċ.5	0	0	0	0	5	7	3	2	0	1	0	0	0	0	0	7	4	0	1	1	1	8	10	4	2	8	1	9	0	0	2	13	
ċ.6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	2	0	1	2	2	1	0	1	0	1	0	0	0	0	
ċ.7	0	0	0	0	10	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	